

SINERGIA
PROPUESTA ORGANIZATIVA DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN
GESTIÓN ESCOLAR

DORYS LIZETH PEDROZO SIERRA

ANGELA MARCELA RÍOS DELGADO

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

2013

SINERGIA
PROPUESTA ORGANIZATIVA DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN
GESTIÓN ESCOLAR

DORYS LIZETH PEDROZO SIERRA

ANGELA MARCELA RÍOS DELGADO

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

Director

MG. CESAR AUGUSTO ROA

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

2013

CONTENIDO

PÁG

CAPITULO I. LA CUESTIÓN A INVESTIGAR

1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	23
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general	24
1.3.2 Objetivos específicos	24

CAPITULO II. COMPENDIOS QUE FUNDAMENTAN LA INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	25
2.1.1 Nivel internacional	26
2.1.2 Nivel nacional	31
2.1.3 Nivel local	35
2.1.4 Redes de Directivos escolares y Maestros	39
2.2 MARCO LEGAL	46
2.2.1 Constitución Política de 1991	46
2.2.2 Ley general de Educación ó Ley 115 de 1994	49
2.2.3 Guía N°11. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional	58
2.2.5 Guía N° 27. Gestión estratégica del sector	58
2.2.6 Guía N° 28. Aprendizajes para mejorar	59

2.2.7 Guía N° 33. Organización del sistema educativo - conceptos generales de la educación preescolar, básica y media	59
2.2.8 Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento	60
2.3 HORIZONTE TEÓRICO	61
2.3.1 Calidad educativa	62
2.3.2 Administración educativa	63
2.3.3 Gestión escolar	66
2.3.4 Gestión, política y políticas educativas	68
2.3.5 Organización escolar	70
2.3.6 Papel de los actores escolares	72
2.3.7 Equipos y grupos de colectivos escolares	73
2.3.8 Organizaciones que aprenden	74
2.3.9 Red educativa, características y finalidad	76
2.3.10 Importancia de las Redes Educativas en la Gestión Escolar	78
CAPÍTULO III. PROCESO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
3.2 FASES O ETAPAS DEL PROCESO INVESTIGATIVO	81
3.2.1 Etapa I: Diseño	81
3.2.2 Etapa II: Gestión e implementación	82
3.2.3 Etapa III: Evaluación	84
3.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	85

CAPÍTULO IV. LENTES PERMEABLES PARA LOCALIZAR PROBLEMAS Y DESAFÍOS EN GESTIÓN ESCOLAR

4.1 PROCESO DESCRIPTIVO	88
4.2 ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO	91
4.2.1 Problemas y dificultades en el ejercicio de la Gestión Escolar	91
4.2.1.1 Concepciones reduccionistas ó erróneas de Calidad educativa	91
4.2.1.2 Concepciones reduccionistas ó erróneas de Gestión Escolar	95
4.2.1.3 Cambios continuos en políticas educativas	98
4.2.1.4 Obstáculos para la formación permanente	104
4.2.1.5 Diversas prácticas ó formas aisladas de realizar gestión escolar	109
4.2.1.6 Debilitamiento del valor social de la profesión educadora	114
4.2.1.7 Condiciones de trabajo no adecuadas	117
4.2.1.8 Debilidad en el manejo de los procesos comunicativos	120
4.2.1.9 Diferentes enfoques de la evaluación	123
4.2.2 Características de la propuesta organizativa de directivos y Maestros en Gestión escolar	125
4.2.2.1 Visión compartida	126
4.2.2.2 Innovadora y transformadora	127
4.2.2.3 Integral en la práctica	128

CAPÍTULO V. SINERGIA: PROPUESTA ORGANIZATIVA DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR

5.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	131
5.2 OBJETIVOS	132
5.2.1 Objetivo general	132
5.2.2 Objetivos específicos	132
5.3 PROCESO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA	133
5.4 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA	136
5.5 PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA PROPUESTA ORGANIZATIVA	140
 CAPÍTULO VI. PROSPECTIVA DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA: PROCESO REFLEXIVO, PLANTEAMIENTOS Y DESAFIOS EN GESTIÓN ESCOLAR	
6.1 CONCLUSIONES	142
6.2 RECOMENDACIONES	145
 BIBLIOGRAFÍA	 147
ANEXOS	158

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Modelo ficha revisión bibliográfica	158
ANEXO B. Entrevista aplicada a Directivos y Maestros de instituciones públicas	159
ANEXO C. Información de los Problemas y dificultades en el ejercicio de la Gestión Escolar (revisión documental)	160
ANEXO D. Sistematización de resultados del informe del seminario: “Ethos del Directivo escolar” (ISED)	161
ANEXO E. Matriz de categorización básica de los Problemas y dificultades en el ejercicio de la Gestión escolar	163
ANEXO F. Matriz de categorización básica de las Características de la Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar	196
ANEXO G. Estructura de orientaciones metodológicas para el desarrollo de procesos del Taller-Grupo focal: “Problemáticas y desafíos en Gestión escolar	209
ANEXO H. Modelo de invitación al I encuentro de Consejos directivos, instituciones públicas de Bucaramanga	213
ANEXO I. Fotografías, Directivos escolares en socialización de experiencias educativas, Escuela Normal Superior de Barrancabermeja	216
ANEXO J. Fotografías, Directivos escolares en socialización de experiencias educativas, Universidad Industrial de Santander/ Casona la Perla, Bucaramanga	217

AGRADECIMIENTOS

Principalmente, quiero agradecer a esa fuerza sobrenatural que me impulsa a seguir adelante y me reanima a continuar cada día, Dios.

A mi familia, abuelos y en especial a mi mami Elizabeth, por ser mi motor de vida, por su apoyo incondicional, comprensión y amor desde la distancia,

A Fredy por ser mi compañía y presente real, por escucharme y entender mis preocupaciones y enredos diarios,

a la Universidad Industrial de Santander por creer en mis capacidades y ser espacio forjador de educación y cambio social;

así mismo, de especial manera agradecer al Maestro Cesar Augusto Roa por brindar su afecto y tiempo en las orientaciones, por ser el guía de lo que hoy es el resultado de este gratificante trabajo,

a Ángela Marcela Ríos por ser mi aliada, colega y compañera de estudio, sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible,

a los Rectores y Coordinadores, que hoy lideran y dejan su granito de arena en Instituciones Públicas, gracias infinitas por abrir las puertas de su corazón, como escenario de mis experiencias de aprendizaje.

Y así a todas y cada una de las personas: las presentes, las que llevo en mi memoria y corazón, esas a las que no olvido y recuerdo con perfección y honro al pasar el tiempo, pues también forman parte de este logro.

Mil gracias...por creer en mí

Dorys Lizeth Pedrozo Sierra

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado del esfuerzo de todos los que hicimos parte de la propuesta. Por ello, agradezco en primer lugar a Dios por iluminarme y fortalecerme, para así, lograr emprender este camino, ya que sin la ayuda de él nada de esto sería posible.

A nuestro asesor Cesar Augusto Roa por todo el apoyo brindado, por su calidad humana y por guiarnos a realizar esta propuesta que hoy junto con la ayuda de mi compañera Dorys Pedrozo tenemos el inmenso placer de presentar.

A mis padres quienes me han apoyado y motivado en mi formación académica, creyendo en mí en todo momento. A mis profesores, a quienes les debo gran parte de mi proceso, gracias a su paciencia y enseñanza.

A esta prestigiosa Universidad, un eterno agradecimiento por abrir sus puertas a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro y formándonos como personas de bien.

A cada una de las personas que han formado parte de mí, a mis amigos y compañeros; gracias por dejarme aprender de ustedes, agradezco su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía.

Por último, a las dos personas que aunque no están físicamente las llevo en los recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me brindaron y por todas sus bendiciones.

Ángela Ríos

RESUMEN

TITULO: SINERGIA. PROPUESTA ORGANIZATIVA DE MAESTROS Y DIRECTIVOS EN GESTIÓN ESCOLAR*

AUTORAS: PEDROZO SIERRA DORYS LIZETH**, RÍOS DELGADO ANGELA MARCELA**

PALABRAS CLAVE: calidad educativa, gestión escolar, organización escolar, propuesta organizativa, actores escolares, formación permanente

DESCRIPCIÓN

La Institución Educativa actual es partícipe de una dinámica cultura que plantea constantemente transformaciones, cambios, retos y desafíos en lo relacionado con la Gestión escolar. Se hace necesario que los actores escolares cualifiquen y fortalezcan los procesos de Gestión, siendo fundamental la formación permanente y la organización propositiva de Directivos y Maestros. La investigación realizada buscó dar respuesta a las siguientes directrices: ¿Cuáles son las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión Escolar?, ¿Qué características debe tener una propuesta organizativa que responda a los problemas y desafíos que encuentran maestros y directivos en los procesos de Gestión Escolar?

La naturaleza del problema a investigar, se abordó desde un enfoque Cualitativo con diseño de revisión documental, dado que las fuentes escritas fueron la materia prima fundamental de la investigación, la que se complementó con la técnica de Grupos Focales, con la que se buscaba confrontar las problemáticas encontradas y las posibles propuestas organizativas con miras a su definición. Los resultados del proceso contribuirán a clarificar y fortalecer los procesos de Gestión Escolar, dirigidos a la búsqueda de la Calidad educativa, para responder a las necesidades y expectativas de Directivos y Maestros interesados en el mejoramiento continuo y la conformación de comunidades académicas que propendan de manera prospectiva al desarrollo sistémico de la Educación.

*Proyecto de Grado

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

ABSTRACT

TITLE: ORGANIZATIONAL PROPOSAL OF TEACHERS AND PRINCIPALS IN SCHOOL MANAGEMENT*

AUTHORS: PEDROZO SIERRA DORYS LIZETH**, RIOS DELGADO ANGELA MARCELA**

KEY WORDS: educational quality, school management, school organization, organizational proposal, school authors, permanent training.

DESCRIPTION

The current educational institution is part of a culture that frequently approximates to transformations, changes, challenges and challenges of school management. So, that's why, it is necessary that school actors qualify and strengthen the management process, due to the fact, that this is the main permanent formation about principals and teachers, in which it joins the purpose of research proposal study, that is routed under the following guidelines: what are the problematic and challenges that proposed the proper exercise of the school management? What characteristics must have an organizational proposal to respond to the problems and challenges that principals and teachers find in the school management processes?

The nature of investigating problem will be addressed from qualitative approach to design of documentary review, because written sources are the fundamental research material, besides the focus group technique implementation in which, it will look to face the problems found and the possible proposed organizational to view their definition. Therefore, the process results will contribute to clarify and strengthen the school management processes directed to search the quality of education, in order to meet the needs and expectations of principals and teachers interested in continuous improvement and shaping organizational communities which promote perspectives and contribute to the systemic development of education.

* Graduation Project

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

PRESENTACIÓN

La propuesta organizativa, es una iniciativa de Directivos escolares y Maestros para cualificar y fortalecer los procesos de la Gestión Escolar y así incidir en la búsqueda de la Calidad educativa de instituciones educativas públicas. Por ello, los actores escolares, han de ser actores determinantes en el desarrollo, elaboración, apropiación, seguimiento y cambio, de los problemas y desafíos en la Gestión escolar; constituyéndose en actores partícipes de una comunidad educativa que lideren y susciten el desarrollo organizado e integral de los procesos escolares, que amplíen canales y mecanismos de comunicación, el liderazgo, la identidad y sentido de pertenencia, el trabajo colaborativo y en sí, la construcción de una visión compartida del contexto actual.

De acuerdo con lo anterior, se buscó dar respuesta a la pregunta central de investigación *¿Qué propuesta organizativa de maestros y directivos es necesario conformar para responder a problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión Escolar?* Para ello, se tuvieron en cuenta los problemas y dificultades que obstaculizan la Gestión escolar, las necesidades de formación en gestión escolar de maestros y directivos y la identificación de cuáles son las características que debe tener una propuesta organizativa de Maestros y Directivos en gestión escolar. La propuesta es resultado de un proceso de investigación cualitativa, con diseño de revisión documental y trabajo en grupos focales con la participación de directivos escolares y Maestros de algunas instituciones educativas estatales. El informe de investigación está estructurado en seis capítulos:

Capítulo I, presenta la cuestión a investigar: descripción, análisis y formulación del problema, la pregunta central y las preguntas directrices de la investigación, la justificación donde se soporta la importancia de plantear una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar.

Capítulo II, establece los compendios que fundamentan la investigación, es decir los marcos referenciales de la investigación, se presentan los antecedentes investigativos, el marco legal y el marco teórico.

Capítulo III, describe el diseño metodológico de la investigación, el tipo de investigación, las fases o etapas del proceso, presenta las técnicas e instrumentos de recolección de información, análisis y validación de resultados y contexto investigativo.

Capítulo IV, contiene los hallazgos de la investigación y el proceso descriptivo e interpretativo de la misma.

Capítulo V, da a conocer la propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar, proceso de conformación, componentes organizacionales y principios que la orientan.

Finalmente, el **capítulo VI** explicita las conclusiones resultado del proceso y posibles recomendaciones, fruto de la investigación.

CAPÍTULO I

LA CUESTIÓN A INVESTIGAR

“La combinación de pasión y reflexión evoca imágenes de cosas incompletas, de preguntas sin contestar, de deseos no cumplidos. Reflexionar significa preocuparse y prestar atención aún dentro de un torbellino de acontecimientos. Significa darse cuenta de que hay hechos y acontecimientos que por sólo el hecho de existir “exigen que pensemos en ellos””

Maxime Greene

1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es un hecho indudable que el Directivo escolar y el Maestro juegan un papel imprescindible en la formulación, apropiación crítica y propositiva y en el seguimiento de las Políticas educativas, en la búsqueda de dinamizar y fortalecer los procesos de Gestión escolar para el logro de la Calidad educativa, constituyéndose en actores, no solo observadores sino orientadores de los desempeños institucionales, indagando por los fundamentos, razón de ser y pertinencia de las políticas, exigencias y normas internacionales, nacionales, institucionales y educativas contextualizadas en un entorno social cambiante.

Los actores educativos se constituyen por tanto, en sujetos partícipes de una comunidad educativa que lideran y promueven el desarrollo organizado y sistemático de los procesos escolares, que crean canales y estrategias de comunicación, potencian el ejercicio del liderazgo, la identidad y sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la construcción de una visión compartida de la realidad existente; en la búsqueda de prácticas pedagógicas pertinentes de Gestión escolar, se demanda entonces, el perfil de un actor comprometido con el fortalecimiento y la construcción de nuevos esquemas teórico-prácticos que

orienten la institución hacia la transformación social, el bienestar común e individual de los actores educativos.

El grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), de la Universidad Industrial de Santander, se ha interesado por desarrollar propuestas de investigación, para comprender los procesos de evolución que se han dado en la administración y Gestión de las instituciones escolares: concepciones, prácticas, enfoques, papel de los actores, necesidades de formación en Gestión escolar, entre otros. Resultado de diversos proyectos de investigación, se han identificado algunas situaciones problemáticas relacionadas con los aspectos enunciados, la presente propuesta de investigación tiene como foco problemático las necesidades de formación de maestros y directivos en Gestión escolar:

- Los actores educativos se sienten limitados ante: la carencia de recursos, la necesidad de optimizar los que posee la institución y la consecución de los que hacen falta, lo que pareciera obstaculiza la iniciativa e innovación en el desarrollo de procesos y generación de adecuados ambientes escolares.

- El esquema estructural de la comunidad educativa PEI, proyectos, planes, sistemas, áreas de Gestión puede que se encuentre explícito dentro del currículo institucional, pero este pierde sentido cuando los actores no asumen su rol, por no ser conscientes ni sentirse preparados para ello, lo que da lugar a prácticas pedagógicas y de Gestión aisladas.

- Diversas concepciones reduccionistas o erróneas de Gestión escolar, Calidad educativa, rol de los actores, participación, liderazgo, valoración de la profesión educadora, debido a la falta de una formación permanente, que les permita estar ligados a las constantes cambios, y de forma activa buscar respuestas y alternativas a las problemáticas que afectan el desarrollo de los procesos escolares.

- Afán de responder a los continuos cambios de las Políticas educativas, ante las exigencias nacionales, regionales y locales, sin apropiación crítica, ni propositiva, haciéndolo a título institucional de manera solitaria y no colectiva.

- La presión del trabajo puede verse aumentada por las reformas y exigencias educativas, el rol de los Directivos y Maestros, se amplía considerablemente, no consiste exclusivamente en desarrollar sus clases u orientar los procesos de la institución, debe preparar, actualizarse, evaluar, realizar seguimiento, planes de mejoramiento y presentación de informes, entre otras responsabilidades, situación que afecta su Calidad de vida y del quehacer educativo.

- Igualmente, además de las exigencias anteriores se le demanda al Directivo y Maestro, que sea sujeto innovador, que incorpore de manera creativa las TIC, que investigue y sea competente para responder a las crecientes demandas educativas y sociales, no sintiéndose preparado para ello, a lo

que se suma la no existencia de ofertas pertinentes de formación permanente en estos aspectos.

- El orgullo personal del trabajo “*bien hecho*” se ve opacado por las pocas expectativas de promoción, por el escaso reconocimiento social y económico, por las condiciones laborales no adecuadas.

- Todo este conjunto de elementos acaba generando agotamiento físico y emocional, irritabilidad, despersonalización, tristeza, desmotivación y ansiedad; el deterioro de la autoestima puede llevar al Directivo y Maestro, a un estado en el que le resulta difícil reconocer sus éxitos, magnificando cualquier mínimo error; la sensación de fracaso profesional y la insatisfacción con el trabajo le pueden conducir a adoptar actitudes críticas de desmotivación, desinterés, amargura, escepticismo y desesperanza, frente a la posibilidad de generar propuestas de cambio y transformación.

- A nivel nacional y regional se desconoce la existencia de grupos o experiencias organizadas de maestros y directivos que propendan por el desarrollo investigativo de las problemáticas detectadas y contribuyan a plantear horizontes de respuesta teóricos-prácticos para orientar los procesos de Gestión escolar en la búsqueda de la Calidad educativa.

Sin duda alguna, la Gestión Escolar encamina su quehacer pedagógico al desarrollo de procesos donde la armónica interacción de aspectos como las Políticas educativas, la organización escolar, la participación de los actores

educativos, la distribución del tiempo, la asignación académica, el clima laboral, las demandas y exigencias de la sociedad, la reestructuración constante de los esquemas teórico-prácticos, son factores que promueven u obstaculizan el avance de los procesos de una comunidad educativa. Sin embargo, estos procesos de búsqueda de resignificación y las problemáticas enunciadas aun no han sido estudiadas de manera amplia, no aparece con claridad en la práctica el rol que deben desempeñar los actores educativos y como parte central de ellos, los Directivos escolares y Maestros intentan responder sin la adecuada o pertinente preparación y de manera individual a los problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión escolar.

El panorama problemático presentado, da origen a la pregunta central del trabajo de investigación: *¿Qué propuesta organizativa de Maestros y Directivos es necesario conformar para responder a problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión Escolar?*

Y preguntas directrices: *¿Cuáles son las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión Escolar?, ¿Qué características debe tener una propuesta organizativa que responda a los problemas y desafíos que encuentran Maestros y Directivos en los procesos de Gestión Escolar?*

1.2 JUSTIFICACIÓN

Ante la necesidad que experimentan Directivos escolares y Maestros de investigar, compartir y buscar alternativas frente a las múltiples problemáticas que se derivan de los procesos de Gestión escolar, la presente investigación pretende identificar las situaciones y exigencias de organización de Directivos escolares y Maestros, para dar respuesta a los problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión Escolar.

Igualmente, la investigación busca gestar una propuesta organizativa que se constituya en un espacio para: compartir dificultades, experiencias exitosas, necesidades de formación, plantear alternativas de solución a los problemas de orden conceptual, práctico y formativo; generar ambientes de diálogo crítico y reflexivo de la realidad actual; dinamizar la construcción de propuestas académicas de maestros, maestras y directivos que permitan el diseño, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de investigación de formación-acción, que apunten a la cualificación, mejoramiento, fortalecimiento y/o transformación de los procesos pedagógicos y educativos de la Gestión Escolar.

Se trata, por tanto, de contribuir a fortalecer la disposición de los Directivos y Maestros, para organizarse en colectivos académicos o equipos de trabajo que les permitan ser mediadores de procesos participativos; convertirse en constructores, facilitadores e investigadores, constituyéndose en sujetos líderes de los procesos de dirección y transformación de la Gestión Escolar, con miras a una perspectiva de construir identidad como integrantes de proyectos de transformación social y cultural.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Plantear una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar que contribuya a dar respuesta a los problemas y desafíos que suscita el ejercicio propio de la Gestión Escolar.

1.3.2 Objetivo específicos

- Identificar las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión escolar a Directivos y Maestros.

- Determinar las características necesarias que debe tener una propuesta organizativa que responda a los problemas y desafíos que encuentran Directivos y Maestros en los procesos de Gestión escolar.

- Plantear una estrategia para la conformación de la propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar.

CAPÍTULO II

COMPENDIOS QUE FUNDAMENTAN LA INVESTIGACIÓN

"Cuando te comprometes profundamente con lo que estás haciendo, cuando tus acciones son gratas para ti y, al mismo tiempo, útiles para otros, cuando no te cansas de buscar la dulce satisfacción de tu vida y de tu trabajo, estás haciendo aquello para lo que naciste"

Gary Zukav

La fundamentación del trabajo investigativo implicó una reseña de antecedentes a nivel internacional, nacional y local, desde una postura amplia según el objeto de estudio propuesto; revisar documentación y literatura bibliográfica para la elaboración del horizonte teórico e identificar los aspectos legales que rigen las políticas de Gestión Escolar y Calidad Educativa, así como también la revisión de algunos grupos, colectivos y comunidades actores escolares formales.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El marco investigativo es importante porque facilita el análisis documental, es decir, gracias a la existencia de un lente referencial los datos dejan de ser datos, para convertirse en conocimiento estructurado. A continuación, se presentan algunas reseñas de investigaciones sobre Gestión Escolar y Calidad Educativa, enfocadas hacia la conformación de alternativas organizativas de maestros y directivos, y otros actores escolares.

2.1.1 Nivel internacional

- El proyecto “*Administración y Gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufío*”,¹ fue realizado por Juan José Pérez, estudiante de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de México en el año 2010. La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo. El objetivo estuvo orientado a conocer cómo influyen las prácticas de liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos; se logró concluir que las prácticas influyen en el aseguramiento del ejercicio de los derechos humanos de los docentes, presentando conductas que facilitan el respeto, la motivación, la innovación y un mayor desarrollo en las habilidades del pensamiento.

- El proyecto de investigación “*La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*”², fue desarrollado en el Instituto de investigación y Desarrollo educativo (IDE), por Jihan Ruth García y Poyato Falcón en el año 2009, el proyecto investigativo tuvo un enfoque de carácter cualitativo, su objetivo fue determinar cuál era el papel de la gestión escolar como medio para incrementar la calidad de las instituciones públicas de educación primaria. Los resultados obtenidos fueron: las exigencias administrativas impuestas

¹ PEREZ, Juan José. *Administración y Gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufío*. Tegucigalpa, M.D.C. Agosto, 2010. En: http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/Tesis/juan_jose_perez.pdf

² GARCIA, Jihan Ruth y FALCON, Poyato. *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. 2009. Consultado 21 septiembre 2012. En: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>

al cargo directivo son abundantes, en el caso de los participantes muestran inconformidad por la aparente desorganización del sistema educativo y queda en evidencia que la carga laboral del puesto es abrumadora al no contar con una formación académica para atender a las exigencias de ésta.

→ El proyecto *“Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa Independencia Americana de la región Arequipa, Perú”*³, desarrollado en el año 2009 por el profesor Rubén Escalante Frisancho, fue una investigación de tipo experimental, con un enfoque cuantitativo; el objetivo del proyecto fue establecer en qué medida la aplicación del diseño de un modelo de gestión Institucional, basado en las teorías científicas de gerencia educativa estratégica ayudaría a la institución educativa a implementar con éxito sus estrategias y de esta manera lograr los objetivos institucionales planteados. Los resultados arrojados fueron los siguientes: hay disminución de demanda educativa y desprestigio institucional, bajo nivel de aprendizaje de los alumnos, ausencia de una visión institucional compartida, instrumentos de gestión desactualizados y poco funcionales, ineficacia en el sistema de gestión institucional, los directores no ejercen un liderazgo adecuado, escasa preparación en el manejo de instrumentos de gestión, conocimientos desactualizados sobre la gestión educativa, rompimiento de relaciones humanas entre los agentes educativos, escaso dominio del marco curricular y débil compromiso laboral e institucional de docentes.

³ FRISANCHO, Rubén. Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “independencia americana “de la región Arequipa, Perú, 2009. Consultado 22 septiembre 2012. En: [http://www.ongopd.com/Publicaciones/TrabajosInvestigacion/RUBEN%20ESCALANTE%20FRISANCHO,%20PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTION%20PARA%20%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20\(PUBLICADO%20E\).pdf](http://www.ongopd.com/Publicaciones/TrabajosInvestigacion/RUBEN%20ESCALANTE%20FRISANCHO,%20PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTION%20PARA%20%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20(PUBLICADO%20E).pdf)

→ El informe titulado *“La calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política”*⁴ fue desarrollado en el año 2008 y dirigido por la unidad de gestión del sector de desarrollo humano, oficina regional de América Latina y el Caribe, orientado bajo una línea de investigación cuantitativa. Se centró en analizar el aprendizaje escolar en Colombia, con el fin de fomentar políticas basadas en la investigación y el contexto colombiano y promover la mejora de la calidad de la educación, a partir de la equidad en la distribución de los logros académicos de los estudiantes, para así llegar a fortalecer el capital humano, generar el crecimiento económico y ampliar las oportunidades educativas; lo anterior partiendo de los análisis realizados a la prueba PISA en el año 2006; cuyo resultados mostraron un desempeño pobre y por debajo del potencial colombiano en relación al nivel de ingresos.

→ El proyecto *“La calidad educativa asociada a la gestión de la escuela”*,⁵ fue realizado en la Universidad de Concepción de Chile por Jorge Jiménez, Gladys Riquelme, Víctor Vilos y Héctor Ortiz, en el año 2006. Esta investigación postula un modelo colaborativo de intervención socioeducativa, con métodos cuantitativos y técnicas cualitativas, para lograr una visión holística sobre la gestión del sistema. La presente investigación responde a una propuesta que incluye antecedentes empíricos respecto al tema y entrega una serie de datos de carácter

⁴ COX, Pamela. Banco Mundial Colombia. Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano. Oficina Regional de América Latina y Caribe. Disponible en: <https://icfesdatos.blob.core.windows.net/datos/Calidad%20educacion%20Colombia%20analisis%20opciones%20programa%20de%20politica.pdf>

⁵ JIMÉNEZ, Jorge, RIQUELME, Gladys, VILOS, Víctor, ORTIZ, Héctor. *La calidad educativa asociada a la gestión de la escuela*. Revista Vasconcelos de Educación. Vol. II, Núm. 3 pp 110-116. Departamento de Educación. ITSON. En: <http://antiguo.itson.mx/vasconcelos/documentos/volII-num3/RVE-2-3-10.pdf>.

cualitativo que proporcionan las directrices que deben existir en la actualidad en las organizaciones escolares para educar con calidad y equidad; se concluye que: 1) las escuelas requieren una articulación estructuralmente eficaz en los tres ámbitos de gestión representados en el presente estudio, 2) los liderazgos deben asumir una postura ecléctica, por cuanto dependerá de la naturaleza de la gestión para que opere mejor un tipo de liderazgo; lo contrario puede deteriorar las relaciones y el ambiente de trabajo en la unidad educativa, 3) la gestión administrativa debería otorgar una funcionalidad acorde con las metas, objetivos y ámbitos de la escuela, 4) la calidad de la educación que imparte una escuela está ligada al modo y aparato de gestión administrativa y curricular y 5) la idoneidad de los líderes en cualquiera de los tres ámbitos de la gestión debe ser reconocida por sus pares, pues constituye la única forma de que obtengan el respeto de ellos.

→ El proyecto *“Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima”*⁶ fue desarrollado por Yolanda Chuye Coronado en el año 2007. Se trabajó el estudio de un caso, desde una perspectiva cualitativa y con método etnográfico. De esta investigación surge la necesidad de realizar análisis desde la cultura escolar y dar una mirada cuidadosa al dinamismo y problemática en que operan las instituciones educativas escolares del país, tomando como referencia la escuela estudiada. Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo del director es un factor vital en la promoción del cambio, su capacidad para “conquistar” a los docentes y atraerlos al

⁶ CORONADO CHUYE, Yolanda. Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. En: <http://siep.org.pe/archivos/up/145.pdf>

cambio se funda en la construcción de una relación interpersonal basada en la atención afectiva en la que se conjugan fundamentalmente dos elementos: responsabilidad y motivación, que tiene efectos positivos en los actores quienes responden a las expectativas por la confianza que se pone en ellos; así mismo que en la escuela es posible concretar procesos de innovación y cambio que pueden tomar vigor e iniciar su transformación, sin embargo, existen factores internos en el sistema escolar como la carencia de recursos, horas extraordinarias, mayor trabajo para el docente, temores sociales y profesionales, estilos de liderazgo que no promueven el surgimiento de nuevos liderazgos, débil sistema de relaciones entre actores; los cuales se unen a factores externos como las condiciones institucionales, -escasa injerencia para el nombramiento y contratación de personal, pago de horas extras de trabajo- situación de vida del docente, débil estatus social, salarios poco estimuladores, maestro pluriempleado; estos elementos le restan tiempo para la preparación de clases, la lectura, la capacitación permanente, le originan agotamiento y finalmente ponen en crisis el proceso de cambio iniciado.

→ La investigación *“El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional”*⁷ realizada por Sergio Antonio Escamilla Tristán de la Universidad Autónoma de Barcelona, España en el año 2007, fue un trabajo que se inscribió en la dinámica de cambio educativo, tuvo como horizonte la profesionalización del trabajo directivo, y está dirigido a conocer las necesidades de formación de los directores escolares desde la perspectiva de los sujetos involucrados en la práctica directiva,

⁷ ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio. EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional, España 2007. En: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=3A520A4E662F0B843131FCA0019FF85F.tdx2?sequence=1>

considerando también el contexto escolar donde se desarrolla el ejercicio de las funciones directivas y el contexto social con el que interactúa. En esta investigación, la identificación de necesidades formativas se articula en tres ejes principales: el director, la escuela y la sociedad. La intencionalidad del estudio es hacer confluír las necesidades individuales de formación de los directores escolares, los planteamientos teóricos sobre la transformación de la escuela como organización y con las demandas sociales conformadas y relacionadas con los nuevos entornos educativos. El diseño metodológico de la investigación proyectó la realización del estudio en dos planos: una investigación documental para conocer las necesidades sociales y organizacionales en torno a la nueva realidad y en la tesitura de la conformación de la nueva escuela; y, una investigación empírica para conocer las necesidades individuales, relacionadas con las necesidades de formación directiva, manifestadas por directores escolares, docentes y funcionarios de diferentes niveles de la administración educativa. Los resultados de la investigación permitieron conocer las necesidades normativas, expresadas y percibidas y en un proceso de triangulación, fueron identificadas las necesidades de formación de los directores escolares y son el sustento para la puntualización de algunos elementos principales del nuevo perfil del director de educación básica.

2.1.2 Nivel nacional

→ El proyecto: *“Prácticas de Gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá”*⁸ fue

⁸ REYES, Nelson, PEREIRA Alejandra Patricia, POVEDA Fabio y SARMIENTO Marleny. Prácticas de Gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos

desarrollado en el año 2009 por Nelson Arismendi Reyes, Alejandra Patricia Pereira, Fabio Arcenio Poveda y Marleny Amanda Sarmiento: estudiantes de la Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá. La investigación se centró en dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las prácticas de Gestión Directiva, que ponen en acción las políticas de calidad educativa en dos colegios oficiales de Bogotá? Este estudio inscrito en el programa de Investigación de las ciencias histórico-hermenéuticas, cumplió con un enfoque cualitativo; algunos de los hallazgos encontrados fueron: la necesidad de plantear o diseñar sistemas de comunicación con canales o estrategias que permitan una educación de calidad, la gestión educativa se halla permeada por la simultaneidad de actividades, entre otros, a partir de los hallazgos encontrados establecieron una propuesta que se orienta hacia el mejoramiento de los equipos directivos.

→ El proyecto *“Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio de instituciones educativas colombianas”*⁹ realizado por un grupo de investigadores de Educación y Educadores, de la Universidad de La Sabana, Colombia en el año 2008 conformado por Luz Yolanda Sandoval Estupiñán, Crisanto Quiroga, Marina Camargo Abello, Alexandra Pedraza, Maribel Vergara, Fadia Cristina Halima; fue un estudio de carácter institucional que permitió concluir, entre otros hallazgos, que los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo sin una reflexión profunda y

de Bogotá. Consultado el 23 de septiembre 2012. Bogotá, Colombia. En: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>

⁹ SANDOVAL ESTUPIÑÁN, Luz Yolanda; CRISANTO QUIROGA, Marina; CAMARGO ABELLO, Alexandra Pedraza, Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio de instituciones educativas colombianas. En: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/729>, 2008

coherente con los fines, y que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, e influido en la concepción misma de la institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial, y así se reflejan con menos preponderancia las teorías alimentadas por el saber educativo y pedagógico. La investigación surge de la necesidad de suscitar un proceso de reflexión en torno a la formación de directivos de instituciones de educación básica y media y de explorar las necesidades sentidas por los mismos desde tres perspectivas: 1) desde la práctica cotidiana del directivo: donde se "pone a prueba" la política educativa, de acuerdo con las particularidades institucionales; la capacidad crítica y creativa del directivo para conducir a la institución por un camino que le permita hacer converger la política educativa, la especificidad de su institución, las características de docentes y estudiantes y la cultura comunitaria: las herramientas y saberes de distinto orden, adquiridos posiblemente en procesos de formación sistemáticos, organizados y adecuados y en el ejercicio mismo de su labor directiva. Por tanto, interesa conocer cuáles son esas necesidades, que emanan de las complejidades del quehacer diario del docente, y en qué tipo de problemas o conocimiento se apoyan. 2) desde la ruta o trayectoria formativa del directivo docente: en este sentido, las necesidades formuladas están vinculadas a su formación inicial, a su formación permanente y a su formación especializada; por último, 3) desde la política educativa, que orienta el perfil del directivo docente y exige competencias para el desempeño de esa función.

- La Secretaria de Educación del Huila¹⁰ elaboró un “*Plan de formación permanente para los educadores como estrategia administrativa y pedagógica para el desarrollo personal de la comunidad educativa*”, que consiste en desarrollar y perfeccionar las competencias necesarias en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas de los maestros y la gestión educativa de los directivos docentes. Este plan de formación elabora “programas de formación y actualización permanente” que contribuyan al desarrollo personal, profesional de los educadores estimulando su labor educativa y el buen mejoramiento de esta, la definición de las acciones de mejoramiento continuo en la institución y la gestión del PEI.
- El proyecto “Gestión escolar. Experiencia del proyecto de mejoramiento”¹¹ desarrollado por Julio Antonio Martín Gallego y Anuar Pacheco Padilla, con apoyo de la Fundación Promigas, en su línea de desarrollo educativo, inició desde 2002 la experiencia piloto en la región Caribe colombiana; con un modelo de acompañamiento, basado en un enfoque de autogestión y participación, se motivó a las instituciones educativas a desarrollar una conciencia permanente de cambio que haga posible la transformación de su forma de pensar y de actuar. Este proyecto fue una estrategia para cualificar a los diferentes actores de la comunidad educativa, a través de la transferencia de herramientas conceptuales y metodológicas. Tuvo como propósito dejar capacidad instalada para generar una cultura de cambio permanente e institucionalizar procesos de mejoramiento continuo

¹⁰ SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a directivos y docentes, 2010. Huila. [Consultado 19 septiembre 2012]. En: http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765

¹¹ GALLEGO, Julio Antonio y PACHECO PADILLA, Anuar. Gestión escolar. Experiencia del proyecto de mejoramiento. En: <http://escuelasqueaprenden.org/imagesup/Gesti%F3n%20escolar.%20Experiencia%20del%20proyecto%20de%20mejoramiento.pdf>

requeridos para el logro de los objetivos de calidad de la educación. Los resultados del proyecto piloto se convierten en un aporte a los procesos de mejoramiento de la calidad de la educación y a la solución de dificultades propias del escenario escolar. El proyecto estuvo enmarcado en un modelo de mejoramiento moderno, orientado al logro de escuelas eficientes; es decir, aquellas generadoras de aprendizajes desde los diferentes actores de la comunidad educativa, en la que tienen un papel fundamental los equipos de gestión como columna vertebral para el cambio escolar. El proyecto fue un medio para estrechar los lazos entre los conocimientos teóricos y las prácticas de la gestión institucional, de cuyo ejercicio resultaron aprendizajes útiles que contribuirán al diseño, promoción y desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la organización y gestión escolar de las instituciones participantes; asimismo, servirán de referencia para el diseño de políticas educativas a nivel local, departamental y regional.

2.1.3 Nivel local

→ El proyecto *“Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar”*¹², se realizó en la Universidad Industrial de Santander en el año 2011 por Silvia Patricia Arenas Arenas y Erika Constanza Peña Agudelo, la investigación tuvo un enfoque cualitativo en el que se buscó identificar los factores que favorecen u obstaculizan el proceso de la Gestión Escolar, determinar las necesidades de formación en Gestión Escolar de los actores y definir las

¹² ARENAS, Silvia Patricia y PEÑA, Agudelo Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2011

características para una propuesta de formación de maestros y directivos en Gestión Escolar.

- El proyecto *“Asignación académica, satisfacción laboral y calidad del quehacer pedagógico en el contexto de la Universidad”*¹³ se realizó en la Universidad Industrial de Santander por Kelly Johana Gómez Jiménez en el año 2011. El enfoque por el cual se guió dicha investigación fue de carácter mixto, dado que se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas, se indagó acerca de la relación: responsabilidades docentes vs tiempo (asignación académica). Partiendo de ello, se analizó si el número de funciones que cumple un docente y el tiempo que dispone para llevarlas a cabo, puede tener repercusiones en el bienestar físico y mental del docente, y en su desempeño laboral.

- El proyecto *“Ser y querer ser de la gestión escolar del directivo docente de un colegio Rural del municipio de Girón”*¹⁴, fue desarrollado por Edgar Jesús Dorado Domínguez en el año 2010; con este proyecto investigativo se buscó caracterizar el ser y querer ser de la gestión escolar de un directivo docente; Llevando así a encontrar la influencia que genera la representación de los procesos de gestión, de la manera como se piensa, se actúa, con relación a las expresiones y acciones cotidianas que dejan ver la necesidad de formación.

¹³ GOMÉZ JIMÉNEZ, Kelly Johana. *Asignación académica, satisfacción laboral y calidad del quehacer pedagógico en el contexto de la Universidad*. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2011

¹⁴ DORADO DOMÍNGUEZ, Edgar Jesús. *Ser y querer ser de la gestión escolar del directivo docente de un colegio Rural del municipio de Girón* En: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/9947/2/136313.pdf>

→ El proyecto *“La organización del tiempo laboral de los maestros: calidad de vida y calidad de la educación”*¹⁵, se realizó en la Universidad Industrial de Santander en el año 2010 por Marleny Goyeneche Delgado y María Margarita Rincón Cepeda; el trabajo investigativo se desarrolló a través de un proceso de investigación cualitativa de diseño etnográfico. En él se buscó responder a las preguntas: ¿De qué manera la organización del tiempo laboral de los maestros favorece su calidad de vida y calidad de la educación?, ¿De qué manera la organización del tiempo escolar favorece que el maestro se pueda formar permanentemente? Se logró concluir que uno de los problemas claves para la calidad de vida del maestro y calidad de la educación es la organización del tiempo, ello ha generado como consecuencia malestar en los docentes causado por extensos horarios laborales que se convierten en riesgos para la salud y el profesional etc.

→ El Proyecto *“Formación permanente de maestros en Gestión escolar”*¹⁶, fue realizado en la Universidad Industrial de Santander en el año 2010 por Luz Amparo Montañéz y Diana Carolina Rodríguez, el trabajo investigativo de carácter Cualitativo se enfocó en identificar las necesidades de formación en Gestión Escolar de maestros y directivos, las dificultades que presentan para formarse permanentemente, al igual que las características que según los actores debe tener un programa Escolar, contribuyendo al esfuerzo que viene realizando la Escuela de Educación y el grupo Calidad educativa y Gestión

¹⁵ GOYENECHÉ DELGADO, Marleny y RINCON CEPEDA, María Margarita. La organización del tiempo laboral de los maestros: calidad de vida y calidad de la educación. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010

¹⁶ MONTAÑÉZ, Luz Amparo y RODRIGUEZ, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en Gestión escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010

escolar (CEGE) de formular una propuesta adecuada para la región en este campo.

→ El proyecto *“Construyendo liderazgo desde la escuela propuesta pedagógica para promover el ejercicio en los actores escolares de una institución educativa pública”*¹⁷, se realizó en el año 2010 por Luz Dary Gelvez Landazábal. El enfoque que se abordó en la investigación fue de carácter cualitativo, con un diseño de investigación acción, lo que permitió identificar las concepciones y prácticas que promueven u obstaculizan el liderazgo, y definir las características necesarias para una propuesta pedagógica que promueva el liderazgo en los actores educativos. Lo anterior para contribuir a una mayor comprensión de la realidad partiendo del ejercicio del liderazgo en los actores y así generar una propuesta pedagógica que dinamice espacios en la promoción del liderazgo en los maestros, estudiantes y padres de familia.

→ El proyecto los *“Procesos de Gestión Escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros”*¹⁸ fue realizado en la Universidad Industrial de Santander, en el año 2006 por Sandra Milena Villamizar Villamizar, Sandra Patricia Suarez Medina y Rocy Lizeth Aldana Pérez, el enfoque investigativo fue de tipo cualitativo, apoyado en la estrategia de grupos de discusión con la participación de maestros de dos instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga; entre los hallazgos encontrados se evidenció 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

¹⁷ GELVEZ, Landazábal Luz Dary. *Construyendo liderazgo desde la escuela propuesta pedagógica para promover el ejercicio en los actores escolares de una institución educativa pública*. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010

¹⁸ VILLAMIZAR, Villamizar Sandra Milena y ALDANA, Pérez Rocy Lizeth. *Los Procesos de Gestión Escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 2006.

concreta en la elaboración de proyectos y el cumplimiento de funciones, como factores que 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.

2.1.4 Redes de Directivos escolares y Maestros

Además de las investigaciones relacionadas, también se muestran algunas experiencias realizadas por grupos, colectivos y personas comprometidas en el marco de la Gestión Escolar en el estudio y mejoramiento de procesos de Calidad Educativa, a través de Redes:

→ El Ministerio de Educación de Chile, por medio del Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP)¹⁹, ha venido propiciando una nueva política de formación docente continua, que se centra en acciones que reconocen con mayor fuerza la dimensión colectiva del trabajo docente y la distribución social del conocimiento que lo sustenta. Entre éstas, se ubica la creación de la Red de Maestros de Maestros (**RMM**). A través del aprovechamiento de las capacidades de docentes acreditados con Excelencia Pedagógica, la Red se propone apoyar el fortalecimiento docente bajo la modalidad de aprendizaje entre pares. Además, pretende potenciar la generación de redes que trasciendan la unidad territorial, por medio de herramientas tecnológicas que la puedan convertir en una oferta nacional de fortalecimiento docente. La Red propicia

19 MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Gobierno de Chile. Educación continua, Abril 30 de 2013. En:http://www.mineduc.cl/index2.php?id_seccion=4055&id_portal=76&id_contenido=22252

que los docentes que la conforman, generen propuestas para trabajar con otros profesores en torno a temas de desempeño y desarrollo profesional en el aula. El objetivo de esto, está en que el intercambio entre docentes lleve a adquirir nuevas habilidades, competencias y conocimientos, tanto para el que presenta la propuesta, como en aquellos que son beneficiarios directos de la acción. Además, de acuerdo a la OCDE (2004), al funcionar a través de un sistema de evaluación de competencias, la red de maestros y directivos permite generar una carrera profesional para los profesores.

→ La Red de Educación Continua de América Latina y Europa (**RECLA**), tuvo origen en el Proyecto CEC²⁰, en 1998 por un comité de representantes de universidades europeas y latinoamericanas con el fin de impulsar y promover el desarrollo y crecimiento de la educación continua para alcanzar, los más altos estándares de Calidad académica y administrativa. Entre los hallazgos de investigación, se encuentra el “*Proyecto Alfa de Calidad*” (2000-2003) que desarrolló un sistema homogéneo de evaluación permanente de calidad de la educación continua basado en el modelo EFQM y el “*Proyecto SINCERE*” (2006-2008) cuyo objetivo se orientó a construir un entorno de aprendizaje, trabajo colaborativo alrededor de la investigación educativa, involucrando actores sociales como instituciones, investigadores y autoridades que adoptan Políticas públicas.

→ El Instituto Andaluz de Cualificaciones profesionales (**I.A.C.P**), inició en Andalucía, España en el año 2002 como “*Proyecto de Implantación y*

²⁰ Del programa Columbus (1997), es un Programa de Cooperación entre Universidades Europeas y Latinoamericanas. En: <http://www.recla.org/>

*certificación de Sistema de Gestión de la Calidad”*²¹ conforme a la Norma UNE EN ISO 9001:2008 en centros públicos que imparten formación profesional inicial, el desarrollo y evolución del proyecto se ha realizado mediante el agrupamiento de los centros en redes.

→ La Secretaría de Educación y Proantioquia han propiciado un espacio de encuentro en el que colegios oficiales y privados lideran la construcción del saber pedagógico, la sistematización e investigación en temas relacionados con la gestión escolar y la calidad a partir del trabajo por Nodos²²: el “**Nodo de investigación**” cuyo objetivo está en indagar sobre temas específicos que atañen a la gestión y la calidad educativa; el “**Nodo de formación**” tiene como objetivo, conocer la propuesta de ciudad en el tema de formación, y proponer alternativas pertinentes y contextualizadas para el desarrollo del sistema educativo. Además, busca plantear estrategias de cualificación para los miembros de la Red en los temas de interés: foros y cursos virtuales, pasantías, seminarios con expertos, entre otras posibilidades; mantener la biblioteca virtual y dinamizar el análisis de documentos de interés, y el “**Nodo de sistematización**”: se concentra en recuperar experiencias exitosas en gestión escolar y calidad en las instituciones públicas y privadas de la ciudad. Actualmente pertenecen a la Red de Calidad 27 colegios oficiales y 13 colegios privados los cuales cuentan con el acompañamiento de la Administración Municipal y los sectores académico y empresarial.

²¹ Proyecto de Implantación y certificación de Sistema de Gestión de la Calidad. En: <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/webportal/web/iacp/red-iesca/redes-de-calidad>

²² SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MEDELLÍN - ESCUELA DEL MAESTRO Y PROANTIOQUIA. Fundación para el progreso de Antioquia. Enero 21 de 2013. [En línea]: <http://proantioquia.org.co/web/index.php/calidad-de-la-educacion/alianzas-por-la-educacion/red-de-gestion-y-calidad-educativa>

→ “*La Red de Cualificación de Educadores en Ejercicio*”²³(**RED-CEE**), es un proyecto de la Universidad Pedagógica Nacional, que dentro de sus intereses contempla la generación de escenarios para la difusión y socialización de experiencias pedagógicas que se adelantan en las escuelas colombianas, así como el acompañamiento en la configuración, fortalecimiento y dinamización de colectivos, grupos de investigación, nodos y redes. La red dirige su acción al fortalecimiento de la organización de los maestros de Colombia a partir de procesos permanentes de cualificación, encuentro e intercambio de experiencias, saberes y conocimientos. Para ello cuenta con un equipo de trabajo competente e interdisciplinario, capaz de proyectar las redes desde la perspectiva de unidades no jerarquizadas, autónomas y abiertas, desde su relación con el contexto territorial y sociocultural.

→ “*El Programa (RED)*”²⁴ de la Universidad Nacional de Colombia nace en 1992 y se consolida como un grupo de investigación –reconocido y clasificado en la Categoría A de COLCIENCIAS, es de carácter interdisciplinario, interestamental, intergeneracional e interinstitucional que estudia la escuela en contexto y promueve alternativas innovadoras de la práctica pedagógica a través del trabajo cooperativo escuela-universidad, en tres líneas: *Mundo Escolar/Universitario, Gestión y Política Educativa y Comunicación y Educación.*

²³ UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Red CEE. [En línea]. Abril 21, 2013. Disponible en la web: <http://www.pedagogica.edu.co/vercontenido.php?id=8142>

²⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Programa de fortalecimiento de la capacidad Científica en educación. Abril 30, 2013. En: <http://www.humanas.unal.edu.co/red/>

- La Red de docentes que hacen investigación educativa (**RED DHIE**)²⁵, funciona como una dinámica de comunicación e intercambio entre docentes de educación básica y está coordinada por la escuela de formación pedagógica sindical “Marina Vite” de la confederación de trabajadores de la educación de la República Argentina. Inicia en el año 2000 con la vinculación de los participantes y egresados del programa de especialización en Investigación Educativa que han extendido por varias regiones del país. Esta red busca impulsar y favorecer el desarrollo docente a través de la investigación educativa y la interacción de pares. El interés central, es el de lograr que los educadores de Argentina se formen y hagan investigación educativa, que cuenten con alternativas para intercambiar ideas, información, opiniones, conocimientos, a partir de los resultados de sus investigaciones y acerca de la realidad educativa.
- La Red de investigación en la escuela (**RIE**), inicia sus acciones formalmente a partir de los contactos establecidos en 1997 en el II encuentro Iberoamericano de Redes. Está orientada al fortalecimiento de grupos de investigación de profesores, de educación básica, busca romper las barreras disciplinarias e integrar la teoría y la práctica.

²⁵ RED RHIE. Docentes que Hacen Investigación Educativa... hacia un Movimiento Pedagógico Latinoamericano Una experiencia de trabajo en red y formación pedagógico-sindical. 30 de Abril de 2013. En: <http://reddhie.org.ar/>

- La Red Nacional Temáticas para Directivos Docentes²⁶ es un espacio de seguimiento para que los Directivos que han terminado su proceso de formación, continúen evaluando y mejorando sus productos de la formación (Planes de Gestión de uso de TIC, blog institucional, etc). También es un espacio de encuentro entre los Directivos del país como una alternativa para entablar diálogos que permitan hacer un mejoramiento institucional de manera colaborativa²⁷.
- La red de transformación básica desde la escuela (**TEBES**²⁸) surge como un programa que se organiza y administra desde la Universidad Pedagógica Nacional de México y se extiende a varios distritos y regiones del país. Busca transformar la práctica docente del profesorado de Educación Básica en servicio y favorecer su desarrollo profesional. Se constituye formalmente en 1996. Para alcanzar sus propósitos promueve la vinculación de los maestros a colectivos y el intercambio de sus proyectos de investigación pedagógica. Desde su creación se planteó que la mejor forma de consolidar TEBES sería a “l construcción de las redes locales, estatales, por núcleos problemáticos y por regiones geográficas

²⁶ COLOMBIA APRENDE. Red nacional temática. 30 de Abril de 2013. En: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-201835.html>

²⁷ COLOMBIA APRENDE. Ministerio de Educación Nacional. [En línea]. Abril 21, 2013. Disponible en la web: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-201835.html>

²⁸ NAKASONE RUIZ, C. Tejer redes para innovar y construir nuestras escuelas. México D.F. Universidad Pedagógica Nacional. En: http://www.colectivoeducadores.org.ar/cd_6to_encuentro/_pages/pdf/eje_2/pdf_2_mexico/M153.pdf

- La red Gestión escolar 400 (**RED 400**)²⁹, es una estrategia de comunicación que se caracteriza por un sistema de encuentros, enlaces y de tejido social que integra, vincula, moviliza y desarrolla el intercambio de saberes, acontecimientos y experiencias relacionadas con diseño y ejecución de una estrategia de acompañamiento a 400 establecimientos educativos, para el fortalecimiento en su gestión escolar; con un enfoque de atención inclusiva, en los 400 establecimientos objeto de acompañamiento.
- La Red de Educación Privada (**R.ED. PRIVADA**)³⁰, es una herramienta virtual, articulada al Edusitio Educación Privada del Portal Colombia Aprende, que nos permite contar con un espacio, social y académico de encuentro, comunicación, intercambio, trabajo colaborativo, formación y organización disponible para las diversas personas que tenemos que ver con la educación privada: docentes, alumnos, funcionarios del Ministerio de Educación, Secretarías de Educación, rectores, padres de familia de colegios y jardines privados. Este espacio, al que todos estamos invitados, nos permite conocernos, interactuar, decidir y actuar como comunidad académica, en diferentes grupos, desde muy diversas iniciativas y perspectivas.

²⁹ MEN, Colombia aprende. Redes para la gestión y el direccionamiento. abril de 2013. En: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/article-238837.html>

³⁰ MEN. Colombia aprende. Educación privada en Colombia. Abril de 2013. En: <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-218255.html>

2.2 MARCO LEGAL

Dentro del proceso de investigación, se identificaron las orientaciones legales, que se encargan de regular y mediar los procesos de Gestión Escolar, formación y desempeño de los Directivos escolares y Maestros; se seleccionó la normatividad pertinente, para dar sentido a la propuesta planteada. Entre estos sustentos podemos encontrar directrices políticas soportadas desde la Constitución Política de Colombia de 1991, Ley general de Educación o Ley 115 de 1994, Ley 60 de 1993, la Declaración universal de los derechos humanos, Decreto 0709 de Abril 17 de 1996, Ley 715 del 2001, Decreto 1860 de 1994, Decreto 1290 de 2009, el Decreto 1278 de 2002, Resolución 1225 de 2002, y del Ministerio de Educación Nacional: la Guía N° 10. Evaluación de periodo de prueba de docentes y directivos docentes, Guía N° 11. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, Guía N° 28. Aprendizajes para mejorar y Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, entre otros. Se presentan a continuación:

2.2.1 Constitución Política de Colombia de 1991

La Constitución Política de Colombia, es el soporte Nacional, que nos brinda los lineamientos normativos para regular el estado de la Educación. Si tocamos de fondo, el verdadero sentido de la educación de nuestro país, nos exige un replanteamiento de nuestro país al concebirlo como Estado Social de Derecho, descentralizado, pluricultural y multiétnico, lo que implica una transformación, reorganización y por ende una resignificación del Servicio Público de la Educación, para que efectúe su función social y cultural dentro de la sociedad.

En los **artículos 67 y 68**, se establece la Concepción de Educación, en donde la comunidad educativa: directivos, maestros, estudiantes, padres de familia- otros, deberán ser partícipes en la dirección de sus instituciones y la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica; literalmente: *“Se concibe por tanto a la Educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”*, y así mismo la ley *“garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente”*³¹.

Dentro de la Política general de Estado, se ha fortalecido el proceso de descentralización administrativa para que los problemas puedan resolverse de manera local y regional según el contexto real de las situaciones educativas emergentes. La descentralización reconoce entonces, una autonomía de las regiones, los departamentos, los distritos, los municipios para precisar las orientaciones formativas de la construcción curricular de acuerdo a los lineamientos generales que establece el Ministerio de Educación Nacional (**MEN**).

Igualmente, la **Ley 60 de 1993 en su artículo 3**, define que las entidades territoriales deberán cofinanciar los proyectos educativos y promover, evaluar y facilitar la capacitación y actualización de los docentes; la capacidad de decisión de las comunidades locales, en la autonomía escolar que tienen para definir su Proyecto Educativo Institucional (**PEI**), de acuerdo con las situaciones y necesidades de la comunidad educativa, de la comunidad local, de la región y del país.

³¹ CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, El pueblo de Colombia. Abril de 2013. En: <http://structio.sourceforge.net/leg/constitucion.html>

Es importante indicar, que la Calidad de la educación se concreta en la conformación y organización misma del Sistema educativo, el grado de formación y capacitación de los maestros, el número de profesionales que formalmente tienen a su cargo los servicios educativos, el grado de participación de los padres de familia y de la comunidad en general, la disponibilidad de planta física adecuada, de textos y materiales, no sólo para el niño sino para los distintos agentes escolares, los procesos de investigación, la definición de los objetivos y la selección y organización de los contenidos del currículo (**El Proceso Curricular, MEN. 1990**), es decir, todo lo concerniente a los procesos directos con la Administración y Gestión escolar.

Así mismo, en **el artículo 38** de la Constitución, se garantiza también, el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. **La Declaración Universal de Derechos Humanos** de 1948, estableció en el **artículo 20**: *“Primero, toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacífica y segundo, nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación”*. Este derecho universal y colectivo, posibilita o permite que los ciudadanos colombianos, constituyamos todo tipo de asociaciones civiles, comerciales, incluyendo así, las asociaciones educativas con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro, para desarrollar los fines que se definan en su objeto.

Por tanto, mientras más y más sean las asociaciones de cualquier tipo y naturaleza, sin importar los diversos intereses, tendencias, enfoques que puedan fundarse y desarrollarse en un mismo territorio; podemos hablar del fortalecimiento

de la sociedad civil y la voz de la opinión pública, necesaria e indispensable en una democracia que se autoproclama pluralista y participativa³².

2.2.2 Ley General de Educación o Ley 115 de 1994

Desde la importancia de los actores educativos y escolares como partícipes del fortalecimiento y/o transformación educativa, se hace mención en el **artículo 104**, de **Ley 115 de 1994**, el papel del educador como: *“El orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad. Como factor fundamental del proceso educativo”*. Entre sus derechos se encuentran: recibir capacitación y actualización profesional, no será discriminado por razón de sus creencias filosóficas, políticas o religiosas, llevará a la práctica el Proyecto Educativo Institucional, y mejorará permanentemente el proceso educativo mediante el aporte de ideas y sugerencias a través del Consejo Directivo, el Consejo Académico y las Juntas Educativas.

Del mismo modo se establecen las finalidades o fines generales de la formación de educadores, en los que se encuentra: formar un educador de la más alta calidad científica y ética, desarrollar la teoría y la práctica pedagógica como parte fundamental del saber del educador, fortalecer la investigación en el campo pedagógico y en el saber específico y preparar educadores a nivel de pregrado y

³² CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, Bogotá: Magisterio: 1996

de posgrado para los diferentes niveles y formas de prestación del servicio educativo. **(Decreto Nacional 0709 de 1996).**

En el **artículo 111**, de la misma ley, hacen mención de la *Profesionalización*, se explicita que *“La formación de los educadores estará dirigida a su profesionalización, actualización, especialización y perfeccionamiento hasta los más altos niveles de posgrado. Los títulos obtenidos y los programas de perfeccionamiento que se adelanten dentro del marco de la ley, son válidos como requisitos para la incorporación y ascenso en el Escalafón Nacional Docente, conforme con lo establecido en la presente Ley”*

Por último en la Ley 115 define en el **artículo 126** el Carácter del directivo docente, establece que *“Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría; son directivos docentes”*.

En el **Decreto 0709 de Abril 17 de 1996**³³ en el **artículo 7**, se establece que *“La Formación permanente o en servicio está dirigida a la actualización y al mejoramiento profesional de los educadores vinculados al servicio público educativo. Los programas estarán relacionados con el área de formación de los docentes, constituirán complementación pedagógica, investigativa y disciplinar y facilitarán la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional”*

³³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 0709 de Abril 17 de 1996. En: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-105080.html>

La autoridad nominadora de los directivos docentes en el **artículo 127**, se define como: *“Los rectores o directores, vicerrectores, coordinadores, supervisores, directores de núcleo y demás directivos docentes de las instituciones educativas estatales a que se refiere el Estatuto Docente, serán nombrados por los gobernadores, los alcaldes de distritos o municipios que hayan asumido dicha competencia, previo concurso convocado por el departamento o distrito”*, así mismo el **artículo 129**, se estipulan los cargos de directivos docentes: *“Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos directivos docentes, siempre y cuando las instituciones educativas lo requieran, con las siguientes denominaciones:*

1. Rector o director de establecimiento educativo
2. Vicerrector
3. Coordinador
4. Director de Núcleo del Desarrollo Educativo
5. Supervisor de Educación”. (Oficio No. 370 - 6048/24.11.98. Secretaría de Educación. Docentes. CJA05551998)

Parágrafo. En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalafonados y de reconocida trayectoria en materia educativa. Mientras ejerzan el cargo tendrán derecho a una remuneración adicional y cumplirán funciones, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional³⁴.

A su vez, otra de la leyes que permite sustentar las funciones de los directivos escolares es la **Ley 715 de 2001**, que se encarga de dictar las normas orgánicas

³⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General de Educación. Ley 115 de 1994. Santafé De Bogotá: Editorial Unión, 2010.

en materia de recursos y competencias, a su vez se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de servicios de educación y salud. En su **artículo 10**, establece las funciones que deben desempeñar los rectores o directores de las instituciones. Veamos a continuación las funciones:

- Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.
- Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.
- Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.
- Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.
- Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.
- Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.
- Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.
- Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.
- Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.
- Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.

- Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.
- Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.
- Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.
- Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses”.

Lo anterior serán en resumidas cuentas los sustentos fundamentales para promover la organización y conformación de los organismos de participación y el buen desarrollo en la organización educativa, de este modo dinamizar los procesos democráticos y educativos en defensa de los derechos y en la exigencia de los deberes de todos los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo los sistemas de comunicación, la autonomía, tolerancia , el respeto y la convivencia social de acuerdo al ejercicio de la Gestión educativa y escolar, en pro del mejoramiento de la calidad educativa.

El **Decreto 1290 de 2009**> establece en el **capítulo III** todo lo relacionado con el Proyecto Educativo Institucional (**PEI**), en su **artículo 14**, indica que toda entidad de carácter educativa debe elaborar para luego poner en práctica junto con la participación de la comunidad, un Proyecto Educativo Institucional que exprese la forma como se han decidido alcanzar los fines de la educación que son establecidos por la ley 115, partiendo de las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

Para lograr la formación integral de los educandos, debe contener por lo menos los siguientes aspectos³⁵:

³⁵ DECRETO 1860. El proyecto educativo institucional. Abril de 2013. En: <http://www.col.opsoms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/EDUCACION/ED186094.HTM>

- Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.
- El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.
- Los objetivos generales del proyecto.
- La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.
- La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.
- Las acciones pedagógicas relacionadas con la educación para el ejercicio de la democracia, para la educación sexual, para el uso del tiempo libre, para el aprovechamiento y conservación del ambiente y, en general, para los valores humanos.
- El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
- Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
- El sistema de matrículas y pensiones que incluya la definición de los pagos que corresponda hacer a los usuarios del servicio y, en el caso de los establecimientos privados, el contrato de renovación de matrícula.
- Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.
- La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
- Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.
- Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.

→ Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.

Seguidamente en el **capítulo IV** del mencionado decreto, se destaca todo lo relacionado al Gobierno escolar y la organización institucional. En este apartado entonces, se enuncian los estamentos que componen la comunidad educativa, aludiendo a los siguientes³⁶:

1. Los estudiantes que se hayan matriculado.
2. Los padres y madres, acudientes o en su defecto, los responsables de la educación de los alumnos matriculados.
3. Los docentes vinculados que laboren en la institución.
4. Los directivos docentes y administradores escolares que cumplen funciones directas en la prestación del servicio educativo.
5. Los egresados organizados para participar.

Seguidamente explicita, aspectos sobre la conformación del Consejo directivo, como el ente que ayuda a regular el buen proceso y búsqueda de objetivos de toda institución educativa. Para ello, el **artículo 21**, plantea que: “El Consejo Directivo de los establecimientos educativos estatales estará integrado por³⁷:

1. El rector, quien lo presidirá y convocará ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo considere conveniente.
2. Dos representantes del personal docente, elegidos por mayoría de los votantes en una asamblea de docentes.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

3. Dos representantes de los padres de familia elegidos por la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia.
4. Un representante de los estudiantes elegido por el consejo de estudiantes, entre los alumnos que se encuentren cursando el último grado de educación ofrecido por la institución.
5. Un representante de los ex alumnos, elegido por el Consejo Directivo, de ternas presentadas a las organizaciones que aglutinen la mayoría de ellos o en su defecto, por quien haya ejercido en el año inmediatamente anterior el cargo de representante de los estudiantes.
6. Un representante de los sectores productivos organizados en un ámbito local o subsidiariamente las entidades que auspicien o patrocinen el funcionamiento del establecimiento educativo. El representante será escogido por el Consejo Directivo, de candidatos propuestos por las respectivas organizaciones”.

En el **artículo 4 del Decreto 1278 de 2002**, se consolida la Función docente como aquella *“De carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del Proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos”*

La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades

de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo; las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes.

En el **artículo 38**, la Formación y capacitación docente, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio, debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones³⁸.

Considerando la importancia del sector educativo para el progreso de la sociedad, es necesario actualizar y fortalecer a las Secretarías de Educación en la administración de los recursos financieros del sector educativo, con el fin de garantizar la obtención de resultados de la Política sectorial del actual gobierno denominada "Educación de calidad, el camino para la prosperidad", por ello desde el Ministerio de Educación Nacional (**MEN**) ha establecido Guías para concebir, incidir y fortalecer los aspectos relacionados con la calidad educativa del país y por ende los procesos de Gestión:

³⁸ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1278 de Junio 19 de 2002. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86102.html>

2.2.3 Guía N° 11. Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, la herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional. Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar³⁹.

2.2.4 Guía No. 27 Gestión estratégica del sector, el Ministerio de Educación Nacional, a través de la Dirección de Descentralización y la Subdirección de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación, ha diseñado esta guía con el propósito de brindar a las entidades territoriales orientaciones e instrumentos que faciliten su proceso de gestión estratégica orientada a resultados. En esta, se desarrollan las orientaciones e instrumentos que contribuyen a fortalecer dos de los principales procesos de la gestión estratégica en las entidades territoriales: la planeación y la evaluación. Está dirigida especialmente a los jefes de planeación de las secretarías de educación de las entidades territoriales, aunque sus contenidos son aplicables a los diferentes niveles del sector.

³⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. GUIA N° 11. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf

2.2.6 Guía N° 28. Aprendizajes para mejorar, según el MEN a través de esta guía, se espera favorecer las acciones de los distintos actores del sistema educativo y contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos del sector: lograr que todos los niños y jóvenes entren y permanezcan en la escuela, así como que reciban una educación de calidad. La metodología descrita sirve para que las entidades que hayan detectado problemas de gestión puedan buscar una solución desarrollada por otras organizaciones e implementarla; para que las que tengan prácticas en ejecución, las evalúen según los criterios desarrollados en este documento se identifiquen sus buenas prácticas; y para que aquellas que tienen experiencias con resultados demostrados, puedan documentarlas y socializarlas, de manera que otros aprendan de ellas. La publicación tiene dos partes. En la primera se reflexiona sobre la importancia del aprendizaje en las organizaciones y la referenciación de buenas prácticas como un mecanismo para lograrlo. En la segunda se presentan los distintos momentos del ciclo del gestión de buenas prácticas⁴⁰.

2.2.7 Guía N° 33 Organización del Sistema Educativo - Conceptos generales de la educación preescolar, básica y media, con esta guía se busca darle una aproximación al cargo de secretario de educación, su contexto, desafíos, condiciones y recursos. La intención es permitirle visualizar la complejidad y la lógica de la gestión que asume, para llevarla a cabo con los mejores resultados y el mayor impacto. Para ello, la primera parte de la guía busca presentar cómo está organizado el sector educativo y la importancia del derecho fundamental a la educación del cual son garantes los Secretarios de Educación. La segunda parte brinda orientaciones sobre la función propia del Secretario de Educación y presenta herramientas con las que cuenta para desarrollar su labor y cumplir con

⁴⁰ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Guía N° 28. Aprendizajes para Mejorar. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-124660.html>

la misión a él encomendada tales como la normatividad y los recursos humanos, físicos y financieros.

2.2.8 Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al Plan de mejoramiento, allí se destacan algunas dificultades presentes en el proceso de formación: “La formación y la capacitación son asumidas como un asunto de interés particular de cada maestro. La institución acepta procesos de formación sin evaluar su pertinencia con respecto al PEI o sus necesidades” “cada institución educativa realiza actividades de inducción con los maestros y administrativos nuevos, pero éstas no son sistemáticas y obedecen a iniciativas individuales, de áreas o de sedes”⁴¹

Al mirar de manera comprensiva la normatividad es importante resaltar el papel de los actores en los procesos de Gestión de la institución: gobierno escolar y PEI, el cual debe responder a las necesidades de formación en el contexto de la institución educativa, igualmente la participación de los actores en la formulación, apropiación y desarrollo de los planes de mejoramiento. El Ministerio de Educación Nacional adelanta acciones para la conformación de un sistema de aseguramiento de la Calidad que va desde el preescolar hasta la educación superior tal como lo expresa el gráfico *El ciclo de la Calidad que orienta el fortalecimiento de los procesos institucionales*.⁴²

⁴¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de mejoramiento. Pág. 116. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

⁴² Gráfico, El ciclo de la Calidad que orienta el fortalecimiento de los procesos institucionales. Disponible en: http://cms-static.colombiaaprende.edu.co/cache/binaries/articles-137440_foto3.jpg?binary_rand=4491

Por último, en el **artículo 38 de la constitución política de Colombia** se habla también del **Derecho de asociación**; “Esta norma constitucional es la que garantiza a los colombianos la libertad de asociación de personas (sean personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras). Las personas jurídicas sin ánimo de lucro, pueden ser asociaciones, fundaciones y corporaciones. Las personas jurídicas con ánimo de lucro, puede ser: sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, sociedades por acciones simplificadas, entre otras”

Por ello, en todas las esferas de la sociedad, este derecho según el desarrollo normativo existente, se hace efectivo plenamente con la interpretación Constitucional del Estado Social de Derecho.

2.3. HORIZONTE TEÓRICO

Los problemas y desafíos en el ejercicio de la Gestión Escolar que enfrentan actualmente Directivos, Maestros y actores escolares en general, sigue siendo una de las mayores preocupaciones ante los procesos de reforma educativa. En el contexto de la propuesta de investigación, los modos o formas de organización y de hacer educación en los actores escolares, constituye la cuestión central del estudio; en este apéndice se presentan los ejes conceptuales que fundamentan la propuesta como: Calidad Educativa, Administración Educativa, Gestión Escolar, Áreas de Gestión, Gestión, Política y Políticas Educativas, Papel de los actores escolares, Organización Escolar, Grupos y colectivos escolares, Red, características y finalidad e importancia, entre otros.

2.3.1 Calidad educativa

El sistema educativo maneja diversos conceptos de Calidad que no llegan a cumplir con los intereses, necesidades y expectativas de los actores educativos en un mundo globalizado. A continuación se presentan algunos conceptos tomados por investigadores del campo educativo, la Unesco y el Ministerio de Educación Nacional. Según Oscar Soria,⁴³ la calidad educativa requiere de la calidad de los insumos (maestros, recursos de información, tecnología, etc.) y de las características de los procesos dentro de las instituciones, dependerán en buena medida los conocimientos destrezas, valores, actitudes que se hayan desarrollado en el estudiante, quien las lleva consigo al ámbito laboral y su vida en general.

Ángel Pérez Gómez considera dos posiciones acerca de la calidad “un enfoque instrumental que se centra fundamentalmente en el producto obtenido, en conseguir los objetivos preestablecidos y un enfoque ético cuya preocupación es el valor de los procesos, de las prácticas en sí mismas”⁴⁴

En cuanto al Ministerio de Educación Nacional en la política de la calidad educativa pretende que todos los estudiantes estén vinculados al sistema educativo, para el desarrollo de las competencias. Pero la cuestión de todo está

⁴³ SORIA, Oscar. Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior. Citado por Universidad de las Américas Puebla. 2009. [Consultado 21 de Septiembre. 2012] Disponible en: http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/informes/estudios_pdf_informes/nro130.pdf

⁴⁴ PEREZ G. Ángel. Calidad de la enseñanza y desarrollo profesional docente. Citado por: SVERDLICK. Ingrid. Buscando a la calidad educativa. Foro Latinoamericano de políticas. 200. [Consultado 21 de septiembre 2012]. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=LMRD4peZICAC&pg=PA367&lpg=PA367&dq=.+Calidad+de+la+ense%C3%B1anza+y+desarrollo+profesional+docente+angel+perez&source=bl&ots=dNa4kMSp_K&sig=-XOd-V7jvwyJtiX0yMAUegYYuBs&hl=es&sa=X&ei=ox9dUNuXMoHu9ASV7IH4Bg&ved=0CB0Q6AEwAA#v=onepage&q=.%20Calidad%20de%20la%20ense%C3%B1anza%20y%20desarrollo%20profesional%20docente%20angel%20perez&f=false

en que no existe aún un concepto claro y contundente sobre lo que concierne a la calidad educativa, generando entonces confusión y poca eficacia en el mejoramiento del sistema educativa. Es por esto, que la misión de Ciencia, Educación y Desarrollo propone un concepto de calidad educativa con una visión más consistente e integral. Entonces: *“Por calidad se entiende la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de la 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 que ocurren en estos procesos, y la de los productos del sistema, medidas de múltiples maneras y no solo indicadores del rendimiento académico”*.⁴⁵

Este concepto recopila todas las necesidades y evidencia del verdadero sentido de calidad dentro del sistema educativo; calidad educativa no solo significa preparar a estudiantes, sino preparar todos los espacios, recursos y momentos para los estudiantes.

2.3.2 Administración educativa

Hasta no hace demasiado tiempo era común que las autoridades de la enseñanza definieran sus tareas utilizando el concepto de administración escolar. Su identidad profesional se tejía sobre la idea de ser administradores. Por su parte, la teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas

⁴⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución educativa. Colombia Aprende: Plan sectorial de Educación 2006-2016

con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración. Esta notable coincidencia entre una teoría predominante y una práctica habitual reforzó, y aún refuerza, la simplicidad y naturalidad con la que se define a la administración escolar como “las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios”

El modelo de administración separa las acciones administrativas de las acciones técnicas o pedagógicas, concentrando las primeras en manos de los directivos. Este principio de división del trabajo afirma la existencia de un grupo de acciones homólogas que se realizan racionalmente de la misma forma en una oficina de correo, en una empresa industrial o en un servicio de salud. Se trata de las acciones denominadas de administración general: planeamiento; confección de los programas operativos para cada unidad; distribución de los recursos materiales y humanos según las posibilidades y necesidades; control del funcionamiento de los servicios; documentación y archivo de las decisiones en expedientes, carpetas y depósitos; control de los horarios y de faltas del personal.

Las relaciones sociales dentro de las organizaciones son pensadas bajo el esquema jurídico del reglamento y por tanto valoradas sólo en cuanto se ajustan a él. La autoridad se concentra en la cumbre y controla a reglamento una ejecución que se piensa individual y en la base del sistema. En la medida en que las tareas se delimitan normativamente y se asignan responsabilidades individuales, las relaciones de cooperación, asistencia, consulta y formación recíproca no forman parte de la cultura ni de las prácticas reglamentadas de la organización. Con ello, no sólo se desprecia la dimensión relacional del clima organizacional, sino que se deja de lado el fenómeno constitutivo central de la educación que es la relación educativa; un vínculo entre personas de carácter presencial, cara a cara y por

tanto difícilmente delimitable, restringible, estandarizable. La administración puede pensar las relaciones como relaciones jerárquicas de subordinación y dependencia. Entre jerarca y subordinado puede llegar a haber obediencia, pero esta no implica cumplimiento y, mucho menos aun, acuerdo. La administración puede pensar las relaciones entre funcionarios de igual rango como relaciones horizontales. Pudieron considerar personas de igual rango jerárquico a los docentes, pero les fue imposible desarrollar espacios de articulación y complementariedad, porque están seleccionados para cumplir tareas funcionalmente consideradas independientes una de la otra.

La construcción de redes de coordinación y cooperación profesional, el trabajo en equipo, exige no tanto una previsión tan precisa de las tareas, pero sí más en cuanto a generar tiempos, espacios para la existencia de equipos, la reflexión colectiva sobre la práctica, la construcción colectiva y deliberada de objetivos compartidos que orienten prácticas profesionales personales. Requiere generar una visión que centre a la organización en su finalidad primordial que es en este caso el generar aprendizajes.

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

naturaleza e internacionalidad pedagógica de la institución educativa, haciendo necesario un concepto propio, Gestión Escolar.

2.3.3 Gestión escolar

La gestión escolar se ha definido como un campo cuyo objetivo es integrar los planteamientos de la administración educativa, asumiendo características acordes a la complejidad de los centros escolares; se busca orientar hacia el fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, se entiende por proyecto educativo la planeación y organización de todas las tareas y actividades necesarias para alcanzar un objetivo propuesto, enriquecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas que el contexto exija.

*“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral”.*⁴⁶

Áreas de gestión

⁴⁶ COLOMBIA APRENDE. ¿Qué es Gestión Educativa? Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Las instituciones educativas han evolucionado y empiezan a actuar cada vez de forma más autónoma y compleja, por ello se requieren nuevas formas de Gestión que permitan desarrollar y articular capacidades, potenciar el papel protagónico de los actores educativos y gobierno escolar y la capacidad movilizadora del PEI como visión compartida y horizonte dinamizador de los procesos de Gestión Escolar. De este modo se han venido configurando áreas y procesos de Gestión Escolar:

Gestión Directiva. Se orienta al direccionamiento estratégico de la institución, la gerencia, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar y las relaciones con el entorno.

Gestión Pedagógica y Académica. Constituye la función central del actuar institucional. Dirige la forma de como se deben enfocar los procesos y acciones formativas para lograr que se aprenda y se desarrollen las competencias del ser humano como ser integral, necesarias para el buen desempeño personal, social y profesional.

Gestión Administrativa y Financiera. Da soporte al ámbito institucional, apoya la gestión académica, administrativa, etc.

Gestión de la Comunidad. Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, promueve la participación y la convivencia, atención a poblaciones con vulnerabilidad.

2.3.4 Gestión, política y políticas educativas

La educación con calidad ha constituido el propósito final de la Gestión Escolar quienes ejercen el liderazgo y el proceso de las instituciones a través de las políticas educativas nacionales, establecidas por el gobierno nacional como es el plan decenal de educación 2006-2016, la revolución educativa del plan sectorial, la ley 715 del 2001, la ley 115 de 1994, reordenamiento institucional, la ley de ajuste fiscal, decreto 1850 de agosto 13 de 2002, concurso público de méritos docentes reglamentado en la ley 715 del 2001. Toda institución educativa tiene un proceso administrativo y de Gestión surgido como resultado de las nuevas políticas educativas implementadas por el Gobierno Nacional con la intención, según las normas expedidas, de lograr procesos de democratización, ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y eficiencia educativa.

Ahora, Aguilar Astorga y Lima Facio destacan la diferencia entre política y políticas. Analizan los términos *politics/policies, policy*. Para los autores, la política (*politics*) se trata de relaciones de poder, procesos electorales y confrontaciones entre organizaciones sociales con el Gobierno⁴⁷.

Las políticas (*policies*) tienen que ver con las acciones, decisiones y omisiones por parte de los distintos actores involucrados en los asuntos públicos. Desde esta perspectiva y llevándola al tema que nos ocupa —la educación— existe una clara diferencia entre hablar de política educativa y de políticas educativas. La primera es el conjunto de relaciones de poder entre el Gobierno y los grupos

⁴⁷ AGUILAR ASTORGA Y LIMA FACIO. ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2009. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm

implicados en los asuntos públicos. Las segundas son acciones tendientes a subsanar un problema —de corte educativo, por supuesto— identificado. Es decir: las políticas públicas en materia educativa buscan la mejora social a través de la propia educación.⁴⁸

La educación como medio y fin. Ahora bien, el verbo “gestionar” alude al quehacer. La Real Academia de la Lengua Española (RAE) lo relaciona con la frase, “hacer diligencias”⁴⁹ y éstas, a su vez, son entendidas como los medios disponibles para conseguir un fin. Cuando al término de una gestión se le añade un adjetivo, éste es el fin. Al hablar de Gestión Escolar, Gestión Pedagógica, Gestión Educativa, Gestión de las Políticas Públicas, Gestión de las Políticas Públicas en Materia Educativa, Gestión de la Políticas Educativas nos referimos a una acción (gestionar) que afectará al objeto referido en el objetivo⁵⁰.

Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Gestionar la educación es hacer que ésta ocurra tomando en cuenta sus principios fundamentales; en las políticas educativas se trata de hacer que las relaciones de poder logren ciertos fines; en las educativas es asegurar la aplicación para la que fueron pensadas. Gestionar las políticas educativas tiene que ver con una adecuada planeación, un oportuno seguimiento para evitar desviaciones o ajustar lo necesario y valorar el resultado

⁴⁸ *Ibíd.*

⁴⁹ Real Academia de la Lengua Española. [Consultado: 22 de septiembre 2012]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=wCP3BIIJRDXX2uYFygrz>

⁵⁰ MARTINEZ DUNSTAN, Sergio. Gestión de la política educativa: Educación y Cultura. 22 de Septiembre del 2012. <http://www.educacionyculturaaz.com/educacion/gestion-de-la-politica-educativa/>

final mediante un juicio fundado y sistemático. Existe una vasta bibliografía sobre la gestión en diversos ámbitos científicos ⁵¹.

2.3.5 Organización escolar

La educación escolar se desarrolla en una organización. Es decir, los procesos de enseñanza y aprendizaje no se dan en lugares neutros, en espacios indeterminados o en marcos institucionales irrelevantes sino en entidades con características muy concretas de tal modo que influyan en los procesos didácticos, organizativos u orientadores que se desarrollan en las aulas⁵².

Ante esto, es necesario que los maestros y directivos escolares conozcan muy bien el medio en donde trabajan, porque les ayudará a realizar diagnósticos pertinentes y a tener más elementos de juicio para tomar decisiones adecuadas y justas; analizar la escuela con finalidad diagnóstica es una tarea siempre inacabada para cualquier profesional de la educación escolar.

La escuela es de las pocas organizaciones que deben responder a muchos requerimientos y expectativas, de ella se esperan respuestas a tantas demandas como concepciones y definiciones del hecho educativo puedan formularse, así como a las exigencias de cada grupo social.

⁵¹ *Ibíd.*

⁵² BONILLA PEDROZA, Oralia. "Asesoría y acompañamiento académico a colectivos escolares", OEI, 2006. Consultado 23 septiembre 2012]. En: <http://www.ouiiiohe.org/webcolam/rifoma/femcidi/mod/data/view.php?d=1&mode=single&page=30>

De la escuela se espera que proporcione formación, ayude a desarrollar capacidades de todo tipo, transmita determinados valores, consiga interiorizar en sus estudiantes determinadas normas, fomente en ellos el desarrollo de actitudes, se relacione adecuadamente con el entorno y trate de mejorarlo, administre recursos materiales, se gobierne así. Por este motivo es que la escuela es la única organización que tiene planteados diversos propósitos para responder a una serie de necesidades, aunque resulte difícil responder adecuadamente a todos ellos. En primer lugar, porque son muchos y los recursos suelen ser limitados y, segundo, porque las intenciones educativas que derivan de las demandas son difíciles de definir.

Muchos factores intervienen para acordar los propósitos que guiarán la acción educativa escolar; a menudo esos factores están relacionados con los valores, que suscitan opiniones y posturas diferentes entre la comunidad educativa. Se plantean problemas de significados e interpretaciones en relación con la misión fundamental de la escuela, que pueden ser muy diferentes y derivar en prácticas educativas desajustadas o contradictorias⁵³.

Por último, la misión que encomiendan las escuelas a los maestros, son tareas que abarcan múltiples campos de intervención y que se desarrolla en una institución donde la división del trabajo es problemática, invitando al desarrollo de

⁵³ *Ibíd.*, pág. 2.

competencias y acciones que ayuden a influir y de alguna manera transformar el quehacer pedagógico.

2.3.6 Papel de los actores escolares

El actor escolar hoy se debate entre los distintos planteamientos teóricos y prácticos que se formulan sobre su quehacer, lo cual hace su tarea compleja, imprecisa y ambigua. Ser maestro y directivo escolar, hoy implica una tarea que va más allá de lo administrativo y que es preciso se asuma desde una perspectiva pedagógica. Se requieren unos marcos de comprensión, más centrados en el quehacer educativo, que den sentido al perfil y a la acción de cada actor social.

Los conocimientos que orientan el quehacer del directivo corresponden a un saber social, que requiere ser desentrañado en cuanto a sus características, naturaleza y contenido, para entender las necesidades de formación. Sin embargo, el saber directivo docente se configura hoy día desde un saber normativo (legislación), saber experiencial, saber adquirido en la formación y saber de acción. Finalmente, se concluyó que si el directivo docente se apropia de la especificidad, lo educativo y lo pedagógico, estará en capacidad de aprovechar e integrar los desarrollos de otras disciplinas, sin perder la esencia y la finalidad educativa de la institución⁵⁴.

Desde las diferentes fuentes consultadas en la literatura, y en lo expresado por los directivos, se puede concluir que los directivos docentes han sido formados en

⁵⁴ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Necesidades de formación de directivos docentes: Un estudio en instituciones educativas Colombianas. [Consultado 23 de septiembre 2012]. Disponible En: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/729/1707>

teorías empresariales, las cuales se trasladan con cierta facilidad a lo educativo, sin una reflexión profunda y coherente con los fines, y que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, influyendo en la concepción misma de institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial, reflejándose con menos preponderancia las teorías alimentadas por el saber educativo y pedagógico. Se plantea la necesidad de llenar de contenido y de sentido educativo el quehacer del directivo docente, para innovar en los dispositivos, los medios y las técnicas, y hacer viables los planes. Construir un conocimiento práctico sobre la institución educativa y la función del directivo docente. Enriquecer las políticas educativas con miradas y discursos más integrales⁵⁵.

2.3.7 Equipos y grupos de colectivos escolares

El interés constante por compartir las experiencias entre pares académicos ha venido posibilitando la creación de equipos de trabajo cuyos miembros además de propiciar encuentros de reflexión pedagógica y disciplinar, se comprometen con acciones encaminadas a *“Favorecer y fortalecer la profesión docente, mediante el aprovechamiento de las capacidades profesionales de docentes destacados, con derecho a percibir la asignación de excelencia pedagógica, contribuyendo así, al desarrollo profesional del conjunto de los docentes de aula”*⁵⁶.

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ BECA, C. Acciones de desarrollo profesional en Chile: su impacto en las prácticas docentes Trabajo presentado en Encuentro Internacional “Los desafíos de la formación en la sociedad del conocimiento”. Abril, (2005). Bogotá.

Es interesante ver como las tendencias y corrientes educativas van encaminando cambios que implican mejorar o empeorar, en este caso es interesante ver, como la consolidación de redes de maestros y directivos se han ido fundamentando como una estrategia de participación, evaluación y aprendizaje lo que ha permitido un avance en las nuevas formas de educar, enseñar y formar. El mejoramiento de la calidad de la educación implica acciones de formación permanente de los docentes y directivos docentes, para llegar a la cualificación de sus prácticas pedagógicas y su reflexión sobre estrategias didácticas para que incidan en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Las acciones están consolidadas en los Planes Territoriales de Formación de Docentes y Directivos Docentes en Servicio⁵⁷.

2.3.8 Organizaciones que aprenden

Una organización que aprende es aquella que actúa de manera continua y sistemática, abriéndose paso a nuevos horizontes. Peter Senge⁵⁸ habla de las organizaciones que aprenden como aquellas que dan paso a la ruptura de las concepciones tradicionalistas, pues su fin está en obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas y a partir de esto crear nuevos patrones de pensamiento enfatizando sobre un pilar de la educación correspondiente al aprender a aprender.

⁵⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. AITablero: El periódico de un país que educa y que se educa. Planes de formación de docentes y directivos docentes, lineamientos regionales. [Consultado 23 de septiembre 2012]. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-195881.html>

⁵⁸ En los años 1990 como la figura principal del desarrollo organizacional con su libro La Quinta Disciplina(1990), donde desarrolla la noción de organización como un sistema (desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas), en el cual expone un dramático cambio de mentalidad profesional.

Para construir organizaciones que aprenden Senge propone cinco disciplinas⁵⁹, que buscan dar una dimensión vital para la construcción de organizaciones de aprendizaje:

1. Desarrollar la maestría personal: Orientado hacia el enfoque de aprender a reconocer las capacidades propias y de la gente que nos rodea. La idea está en que solo si se conoce quienes somos, que queremos y que somos capaces de hacer podremos identificarnos con la visión de organización.

2. Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales: Las formas de pensar o paradigmas, en ocasiones restringen la visión del mundo y la forma en que se actúa. Para luego descubrirlo habrá que dar vuelta al espejo hacia nuestro interior y hallar que todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

3. Impulsar la visión compartida: Los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder.

4. Fomentar el trabajo en equipo: El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se está centrada en el diálogo. En el interior de los grupos se dan un desierto de relaciones inconscientes que determinan la calidad del diálogo.

⁵⁹ MAESTROS DE LA CALIDAD. Abril 29 de Abril de 2013. [En línea]: <http://maestrosdelacalidadzj100112.blogspot.com/2012/09/peter-senge-1947-biografia.html>

5. Generar el pensamiento sistémico: Pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona con base en sistemas globales; Para ello es necesario comprender el funcionamiento del mundo que nos rodea.

2.3.9 Red educativa, características y finalidad

Una Red educativa es básicamente un modelo de Gestión, entendido como la manera de construir y compartir las ideas, experiencias, conocimientos e ideales, desde la configuración de sumar para multiplicar de una manera descentralizada. Así, las Redes educativas plantean la Educación desde el aprendizaje de igual a igual, basada en una reciprocidad multidimensional, donde dar y recibir depende del contexto, de las capacidades y la disposición e interés de cada persona participante.

De esta manera, busca ayudar y dar soporte potenciando diversidades en los momentos de aprendizaje, grados de implicación, origen de la información y metodologías de trabajo. Espinoza plantea en su artículo “Hacia el Cambio educativo en Centroamérica” el concepto de red como: “Un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales. Se trata, de una asociación libre de personas y de organizaciones estatales y no estatales que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer la racionalidad conceptual, estratégica y metodológica de aspectos

concretos del desarrollo educativo, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones”.⁶⁰

Por tanto, la Red educativa, como asociación u organización, además de integrar actores escolares e instituciones educativas, integra también organizaciones intersectoriales de la comunidad, organismos de los demás sectores del Estado e instituciones de la sociedad civil, de tal manera que se establezca como una organización multisectorial que contribuya a democratizar la educación, promover la participación de los actores escolares, sociales y propiciar el desarrollo, como espacio descentralizado de amplia autonomía, donde los sectores comprometidos que asumen el liderazgo para fortalecer una educación de Calidad con equidad⁶¹.

Posteriormente, la finalidad de la Red educativa está en elevar la Calidad de los actores escolares comprometidos, propiciando la formación de comunidades académicas, pedagógicas y participantes, mediante la coordinación de diferentes sectores de visión compartida. Dentro de las características de la red se encuentran⁶²:

→ El cambio de las concepciones y prácticas educativas generando conocimientos desde la práctica y la reflexión.

⁶⁰ ESPINOZA PICÓN, Cesar. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. UNESCO, Honduras, 1999. En: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

⁶¹ Unidad de Descentralización de Centros Educativos de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, del Ministerio de Educación. La Red Educativa, un modelo de gestión descentralizado para las áreas rurales. 29 de Abril de 2013. En: http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1414&a=articulo_completo

⁶² VELARDE, Ronald, GARCIA, Benito. Redes educativas: construyendo una experiencia. Ministerio de Educación.2000. 29 de Abril de 2013 [En línea]: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>.

- Debe ser una Red con y para las instituciones educativas, al igual que para los educadores, de modo que sus logros produzcan cambios reales y significativos en los actores directamente implicados.

- Debe permitir la participación de instituciones de distinta naturaleza, para poder favorecer la integración en la generación, difusión y utilización de conocimientos e información de los diferentes temas educativos.

- Los hechos y los logros deben corresponder a las necesidades y características de un contexto en común.

2.3.10 Importancia de las Redes Educativas en la Gestión Escolar

Las redes hoy en día, más que una demanda social, se han convertido en una latente necesidad para el desarrollo educativo. A través de ellas, podemos abrirnos a nuevas perspectivas, aportar, compartir y sumar iniciativas en conjunto; aprender de otras experiencias e ideas y contrastar nuestra propia realidad con la de los demás. En particular, las redes de actores escolares y Maestros se conviertan en espacios de construcción colectiva de conocimientos, que les permitan asumir un mayor y mejor protagonismo en el desarrollo educativo de su comunidad. En relación a la revolución educativa, la red adquiere un carácter estratégico en el contexto de las reformas educativas, porque puede contribuir de forma efectiva al mejoramiento de los procesos de la Gestión Escolar y al desarrollo de la Calidad y equidad de la educación, como una experiencia de

innovación e investigación, para aportar al avance y transformación de las problemáticas y desafíos del sistema educativo existente.

Francesc Imbernón de la Universidad de Barcelona y participante permanente del portal INNOVA, plantea la importancia de la renovación pedagógica en redes educativas: “Hoy en día no se puede hablar de educación del futuro sin hablar de la importancia de las redes educativas. Las redes -o sea las relaciones entre personas, grupos e instituciones, con características especiales- son un mecanismo por el que se van gestando alianzas y se generan espacios de intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones de distintos lugares del mundo, con objetivos claros y comunes, y esto es fundamental en el desarrollo de una mejor educación para todos”. Según el autor, la importancia de una Red educativa se fundamenta en la manera de gestar alianzas estratégicas y promover nuevos instrumentos educativos como la tecnología, que nos permitan pasar de la estructura lineal o individual, a una más compleja mediante las colectividades o grupos de personas, que posibiliten la comunicación y el intercambio social y educativo en conjunto.

CAPÍTULO III

PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se explicita el proceso metodológico de la investigación, que contiene el tipo de investigación, las fases o etapas de la investigación: I: Diseño, II: Gestión e implementación y Evaluación, las técnicas e instrumentos aplicados en el estudio y el contexto de la misma.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La naturaleza del problema a investigar, se abordará desde un enfoque Cualitativo con diseño de revisión documental, dado que las fuentes escritas son la materia prima fundamental de la investigación, es necesario precisar que se entiende por ella, para Erlandson: *“El termino documentación se refiere a la amplia gama de registros escritos y simbólicos, así como a cualquier material y datos disponibles. Los documentos incluyen cualquier cosa existente previa a y durante la investigación: relatos históricos o periodísticos, obras de arte, fotografías, memoranda, registros de acreditación, transcripciones de televisión, periódicos, folletos, agendas y notas de reuniones, audio o videocintas, presupuestos, estados de cuentas, apuntes de estudiantes o profesores, discursos”*⁶³.

Si bien, la revisión documental es la metodología predominante, la investigación se fortalecerá con el complemento de la técnica grupos focales; se buscará

⁶³ ERLANDSON, David A. y otros (1993), *Doing naturalistic, inquiry. A guide to methods*, Londres, Sage publications, pp. 131-162. Citado por: María Eumelia Galeano Marín, p 115

confrontar con maestros y directivos escolares, las problemáticas encontradas y posibles propuestas organizativas con miras a su definición.

3.2 FASES O ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las características generales de la investigación Cualitativa, adquieren matices y modos diversos con cada diseño metodológico, orientando el proceso a un horizonte único según el objeto de estudio y las necesidades que demanda el mismo; en el caso de la revisión documental para Eumelia Galeano Marín, *“El proceso metodológico se sintetiza en tres grandes fases o etapas: Diseño, Gestión e implementación y Evaluación, seguido de diversas acciones coherentes con la construcción, confiabilidad y validación de la investigación”*⁶⁴, las que se presentan a continuación:

3.2.1 ETAPA I: DISEÑO

El primer momento de la investigación correspondió al “esquema o bosquejo”, que implicó hacer una revisión previa de los estudios anteriores y de la literatura relacionada, que permitió establecer qué se ha dicho o investigado sobre el tema, es decir, el establecimiento del “estado de la cuestión” para justificar el trabajo investigativo, las estrategias de búsqueda, localización y consulta de materiales; para ello fue necesario ser flexible con las condiciones del trabajo, realizando acciones como:

⁶⁴ GALEANO MARÍN, Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. Cap. 4. Investigación documental: una estrategia reactiva de investigación social. La Carreta Editores. E. U. Medellín, 2004. p 113-143

- **Adopción de la línea de investigación.** Se definió el horizonte investigativo en el cual se realizó el estudio.
- **Identificación y caracterización del tema de estudio.** A partir de las experiencias y proyectos de investigación realizados por el grupo CEGE, se identificó el problema.
- **Delimitación del problema investigativo.** Correspondió a la descripción y análisis de la problemática o problemáticas detectadas a partir del objeto de estudio, estableciendo objetivos y preguntas directrices.
- **Revisión documental del tema de estudio.** Fue la lectura analítica de las fuentes de información acerca del tema a investigar.
- **Elaboración de fichas bibliográficas.** Registro y sistematización de las fuentes consultadas.
- **Elaboración del anteproyecto o propuesta de investigación.** Correspondió al documento escrito de la propuesta investigativa a desarrollar.

3.2.2 ETAPA II: GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN

En el segundo momento, la investigación se dedicó a la búsqueda y la selección de la información, en general al análisis de la literatura hallada, lo cual exigió el rastreo e inventario de documentos existentes y disponibles, así mismo la selección de las fuentes, materiales-recursos, instrumentos y técnicas

investigativas acordes con las exigencias y necesidades del estudio. Fue importante seguir estas acciones:

- **Recolección de datos e información.** El proceso de búsqueda y localización del material documental implicó adoptar documentos y fuentes de investigación, vislumbrando las técnicas y posibles instrumentos. Se aplicó la técnica de revisión documental, se utilizaron **fichas documentales o de registro**, apuntes o notas escritas de discursos y audio o videocintas, según las experiencias con Directivos escolares y Maestros. Además de la aplicación de una **entrevista** focalizada a la población de estudio. Las entrevistas se realizaron en cuatro instituciones públicas de Santander, bajo un instrumento informal de naturaleza flexible, se lograrán 20 diálogos con Directivos y Maestros, respetando las normas mínimas del entrevistado, lo que permitió aproximarnos directamente al problema de estudio.

- **Análisis y procesamiento de datos e información.** A partir de la información recolectada, se procedió a la organización, sistematización y análisis de la misma, se revisó en detalle las fichas de registro y las entrevistas, que determinaron la información relevante para el proceso de categorización y subcategorización de la información.

- **Confrontación en grupos focales.** Los resultados obtenidos: las problemáticas encontradas y posibles propuestas organizativas se confrontaron con Directivos escolares y Maestros, con miras a su revisión, ampliación y definición.

Inicialmente se desarrolló un encuentro en la Escuela Normal Superior de Barrancabermeja con aproximadamente ochenta directivos (Rectores y Coordinadores) que laboran en instituciones públicas de esta ciudad, un taller que posibilitó la apertura para rastrear información de los participantes sobre las perspectivas problémicas y necesidades en Gestión escolar con miras al desarrollo profesional, resultado del proceso de observación y recopilación escrita (transcripción) de los aportes más significativos, se elaboró el Informe del Seminario “Ethos del Directivo” escolar (**ISED**), además ciertas experiencias o momentos del proceso se encuentran plasmados en material didáctico tangible resultado de las acciones procedimentales de los participantes y en cortas cintas de video que fueron captadas en ciertos momentos de la experiencia.

Y finalmente, se realizaron dos encuentros, bajo la conformación de dos grupos focales, uno en la ciudad de Barrancabermeja y el otro en el área metropolitana de Bucaramanga, resultado de una base de datos e información general de los interesados en el estudio, con el fin de presentar los resultados obtenidos durante el proceso y de esta manera recoger información viable sobre posibles propuestas frente a la realidad problémica.

3.2.3 ETAPA III: EVALUACIÓN

El último momento, requirió el reconocimiento explícito de los avances, resultados, el cotejo con la fundamentación teórica y mirada de las investigadoras, y presentación de los resultados, es preciso:

- **La interpretación y construcción de sentido.** Implicó la confrontación analítica y propositiva de los resultados con los elementos teóricos de fundamentación desde la mirada de las investigadoras.

- **Elaboración de informe final y resultados.** Presenta el proceso realizado de la investigación, su fundamentación, los hallazgos, las posibles limitaciones y alcances del trabajo, la propuesta organizativa, además de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

3.3 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), tiene como antecedentes la participación en 1995 de algunos de sus miembros en la formulación del Plan Decenal de Educación, en 1998 participaron en la realización del proyecto Pléyade Santander y en la primera fase de la Expedición Pedagógica por los Santanderes y el Magdalena Medio.

En el año 2001, el naciente equipo interdisciplinar en áreas básicas, de la Escuela de Educación UIS, en relación interinstitucional con la Secretaria de Educación Municipal y el equipo de evaluación de competencias de la Universidad Nacional realizaron la Evaluación de competencias en las áreas de lenguaje y matemáticas para los grados tercero y quinto de las instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga. En este mismo año realizada la evaluación y analizando los resultados obtenidos se toma en coordinación con la Secretaria de Educación Municipal la decisión de adelantar el proyecto de Fortalecimiento y Apoyo a la

Calidad de las Instituciones Escolares, siendo la oportunidad para consolidar el equipo interdisciplinar y empezar a llamarse “Educación para el Desarrollo” donde se conforman los grupos de maestros de las áreas de Gestión en matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y lengua castellana.

En el 2004, el grupo de maestros y estudiantes presentó a Colciencias el Proyecto “Perfil de formación inicial y permanente de maestros que generen y dinamicen procesos autónomos de Gestión en las instituciones escolares”, siendo aprobado por Colciencias, proyecto por el cual se consolida el grupo de investigación “CEGE” registrado por Colciencias, conformado por maestros de la Escuela de Educación, estudiantes de Maestría en Pedagogía y estudiantes de últimos semestres de Licenciatura en Educación Básica de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Actualmente el grupo está integrado por Maestros Investigadores de la Escuela de Educación UIS y de la Facultad de Educación de la Universidad de Pamplona, comprometidos con la Calidad de la educación desde la comprensión de pertinentes procesos de Gestión escolar acordes con las necesidades de las instituciones educativas y demandas sociales.

Este grupo de investigación ha realizado los siguientes proyectos y macroproyectos de investigación: “Concepciones y Practicas Predominantes de Gestión Escolar en cuatro instituciones educativas de Bucaramanga”, “Incidencia de la estrategia de fusión de la Gestión Escolar y su relación con la formación inicial y permanente de Maestros”, “Construyendo liderazgo desde la Escuela propuesta pedagógica para promover el ejercicio del liderazgo en los actores escolares de una Institución Educativa”, “Formación permanente de Maestros en Gestión Escolar”, “La Organización del tiempo de los Maestros, influencia en su Calidad de Vida y Calidad de la Educación”. Una necesidad latente que fue

haciéndose cada vez más explícita, a través de la revisión documental, fue la de generar los “Lineamientos para el diseño participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar” con el propósito de contribuir a la innovación, el desarrollo de competencias, liderazgo, trabajo en equipo que cualifiquen y transformen el papel de la Gestión Escolar.

Producto de la información que se ha venido rastreando y de los hallazgos obtenidos en las investigaciones realizadas por el grupo CEGE, del estudio de antecedentes investigativos y otras fuentes abordadas, al igual que la relación con maestros y directivos escolares de instituciones educativas de carácter público del área metropolitana de Bucaramanga y de la ciudad de Barrancabermeja, la iniciativa busca gestar una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar, que contribuya a dar respuesta a los problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión escolar.

CAPÍTULO IV

LENTES PERMEABLES PARA LOCALIZAR PROBLEMAS Y DESAFÍOS EN GESTIÓN ESCOLAR

“Para lograr una mejora real y concreta en las escuelas es necesario poder observarlas con “nuevos ojos” que permitan registrar aspectos que en lo cotidiano suelen pasar desapercibidos. Hoy contamos con un amplio abanico de modelos y teorías desde las cuales analizar las escuelas, siempre teniendo en cuenta que “se trata de instituciones específicas, complejas, multidimensionales y multiculturales”⁶⁵

Poggi

Se presentan a continuación los hallazgos encontrados fruto del proceso de recolección, análisis e interpretación de la información. En un primer momento se muestra el proceso descriptivo para continuar con la construcción de sentido, que corresponde a la mirada analítica e interpretativa de la investigación.

4.1 PROCESO DESCRIPTIVO

A partir del proceso de recolección de información: revisión documental de investigaciones realizadas por el grupo Calidad Educativa y Gestión escolar-CEGE; encuentros-seminarios-grupos focales con Directivos y Maestros de instituciones públicas; aplicación de entrevistas sobre los problemas y desafíos en el ejercicio de la Gestión escolar, se logró determinar categorías y subcategorías de análisis a partir de las evidencias manifestadas por la población objeto de estudio.

⁶⁵ ¿QUÉ DICE LA TEORÍA SOBRE LA GESTIÓN ESCOLAR?. Un recorrido por los principales autores. Abril 29 de Abril de 2013. [En línea] <http://www.projetoprogridir.com.br/bibliografia-definitiva/estrategias-de-conduccion/boronat-pont/unidad-ii/esc-x-el-cambio-que-dice-la-teoria/download>

El **Cuadro 1**. Presenta la Estructura de Categorización básica de los problemas y dificultades en el ejercicio de la Gestión escolar y características de la propuesta organizativa.

PROBLEMAS Y DIFICULTADES EN EL EJERCICIO DE LA GESTIÓN ESCOLAR	
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
CONCEPCIONES REDUCCIONISTAS O ERRÓNEAS DE CALIDAD EDUCATIVA	Calidad total
	Acceso y permanencia en el sistema educativo
	Certificación
	Calidad de los actores
CONCEPCIONES REDUCCIONISTAS O ERRÓNEAS DE GESTIÓN ESCOLAR	Responsabilidad del rector y directivo
	Conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa
	Gestión como medio para mejorar la institución
CAMBIOS CONTINUOS EN POLÍTICAS EDUCATIVAS	Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación
	Contradicción y no claridad de las políticas
	Políticas no pertinentes
	No hay preparación de los maestros para asumir las políticas
	No voluntad política en las entidades gubernamentales
	Inadecuada planeación gubernamental
	“Muchos” requerimientos por parte del MEN y Secretarías de Educación
OBSTÁCULOS PARA LA FORMACIÓN PERMANENTE	Implementación de programas no adecuados
	Disponibilidad de tiempo y espacios
	Falta de recursos económicos
	Se confunde capacitación con formación
	Capacitaciones no pertinentes
	Vacíos en formación inicial
DIVERSAS PRÁCTICAS O FORMAS AISLADAS DE REALIZAR GESTIÓN ESCOLAR	Inadecuado manejo financiero / económico
	Situaciones problemáticas de los estudiantes
	Tendencias reduccionistas de organización escolar
	Acciones mancomunadas y trabajos en equipo
	Falta de disposición y compromiso del actor escolar
	Falta sentido de pertenencia y liderazgo
	Visión confusa del actor escolar
DEBILITAMIENTO DEL VALOR	El maestro como simple transmisor de información

SOCIAL DE LA PROFESIÓN EDUCADORA	La rutinización de actividades pedagógicas
	La desmotivación de los maestros
	Desprestigio social de la profesión educadora
CONDICIONES DE TRABAJO NO ADECUADAS	Bajos salarios
	Sobrecarga laboral
	Limitación de recursos físicos y económicos
	Falta tiempo para el desarrollo de procesos
DEBILIDAD EN EL MANEJO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS	Falta de comunicación y manejo de diferencias
	Dificultades para concretar acuerdos
DIVERSOS ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN	Procesos no continuos
	No pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento
	Mínima socialización de resultados de la evaluación
	Resistencia al cambio
CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR	
CARACTERÍSTICAS CENTRALES	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS
VISIÓN COMPARTIDA	Apuntar a un mismo lugar
	Objetivos y metas claras
	Proyecto de País
	Trabajo en equipo y disciplina
	Romper paradigmas
	Mejorar condiciones
	Sustento económico
	Contextualizada
	Trabajo colaborativo
INNOVADORA Y TRASFORMADORA.	Uso de las TICS
	Nuevas prácticas educativas
FORMACIÓN INTEGRAL	Humanista
	Formación permanente
	Interdisciplinar
	Autónoma
	Comprometida y dispuesta
	Participativa

4.2 ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

La construcción de sentido se realizó a partir del análisis e interpretación de la información, a la luz de sustentos teóricos y visión de las investigadoras.

4.2.1 Problemas y dificultades en el ejercicio de la Gestión Escolar

Para la investigación un problema corresponde a una situación obstaculizadora que impide el óptimo desarrollo de los procesos en Gestión Escolar; a partir del trabajo de campo del estudio, surgen nueve situaciones limitantes dentro de las que se generan un panorama situacional, que deja ver los desafíos actuales que se deben enfrentar en la administración y la Gestión Escolar para la búsqueda de la Calidad educativa. Se presentan a continuación.

4.2.1.1 Concepciones reduccionistas ó erróneas de Calidad Educativa

“...en cuanto al direccionamiento, el rector es concebido como el ordenador de gastos, pero hay debilidades de presupuesto; en cuanto al servicio educativo “no saben donde están parados”, pero para ser administrador hay que ser educador...”⁶⁶

En esta categoría de análisis se evidenció la diversidad de concepciones que tienen los maestros y directivos escolares sobre la Calidad educativa, manifestándose en las siguientes subcategorías: *calidad total, acceso y permanencia en el sistema educativo, certificación y calidad de los actores*. Gerard de Vecchi afirma que “Las concepciones en los actores escolares son teorías personales con las que ellos interpretan su realidad escolar. Estas ideas pueden ser erróneas o pueden ser útiles para organizar la realidad”⁶⁷.

⁶⁶ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

⁶⁷ GIORDAN, André., et al. Los orígenes del saber. Madrid: Editorial Sevilla, 1995, p 118

Se hacen evidentes cuatro concepciones que reducen el concepto de Calidad educativa: una primera concepción concibe la Calidad educativa como el concepto empresarial de **calidad total**: “es un sistema empresarial que persigue la satisfacción de todos los actores relacionados con la organización, procesos productivos, la satisfacción del cliente y de la misma sociedad”; se infiere un esquema mental, limitado al contexto empresarial, que concibe a la educación como un asunto de mercado, un sistema que persigue la satisfacción de procesos productivos, con una visión empresarial de gestión, donde se habla del administrador educativo quien debe tener unos principios y regir su labor bajo el “beneficio de inventario”. La educación busca entonces gerenciar más no direccionar procesos, ignorando el valor social que tiene en la formación de seres humanos; como resultado de esta mirada se observa la falta de claridad de los actores educativos frente al propósito final de educar con Calidad, lo que conlleva a situar la educación como un sistema ordenador que simplemente administra, resultado de ello las diferentes discrepancias sobre la meta: la Calidad educativa.

Es indispensable tener claro que: "La educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar las brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad" ⁶⁸

La segunda concepción **acceso y permanencia en el sistema educativo**, es entendida como la “garantía de los aprendizajes y la persistencia en el sistema”.

⁶⁸ COLOMBIA APRENDE. Plan Sectorial de Educación 2010-2014. En: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/w3-article-312300.html>

Sin embargo, no solamente Calidad educativa es vincular el mayor número de estudiantes del país a la institución educativa, se trata que además de garantizar la participación, se haga seguimiento, evaluación y mejoramiento a las condiciones generales de la prestación del Servicio educativo, como lo establecen las Políticas educativas actuales; frente a las continuas transformaciones educativas, el MEN: “Ha establecido en los últimos años la implementación de reformas educativas en relación a la cobertura del sistema educativo y la inequidad social, buscando adecuar brechas sociales para articular una oferta educativa que responda a las necesidades del contexto”⁶⁹, pero no podemos reducir la Calidad educativa al simple hecho “proporción de estudiantes” ya que ni el número, ni la estabilidad de los estudiantes en la institución educativa significa Calidad; así mismo el SITEAL afirma que: “Estar en la escuela no es suficiente, es necesario saber también si los estudiantes están aprendiendo lo que necesitan”⁷⁰

Adicionalmente, un grupo de maestros y directivos escolares manifiestan una tercera concepción, la Calidad como **certificación**, entendida como el cumplimiento o aprobación de las características mínimas y necesarias de una institución educativa, según requerimientos y normas de certificación. Por ejemplo la Norma ISO 9001 establece: “No busca certificar procesos educativos de la institución, busca certificar los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad que están implementados en la institución”⁷¹, por medio de esta norma se ayuda a la institución educativa a aumentar la satisfacción del padre de familia y del estudiante en su formación como persona capaz de lograr su realización, no

⁶⁹ MEN. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-channel.html>

⁷⁰ SCHWARTZMAN, Simón. SITEAL. Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina. Equidad en el Acceso y la permanencia en el Sistema educativo, p 12 y 13. En: http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/siteal_libro_debate_1_0.pdf

⁷¹ CALIDAD EDUCATIVA. En: <http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacion-institucional/gestion-de-la-calidad/calidad-educativa>

obstante, la Calidad no es simplemente satisfacer intereses de legitimidad, va más allá del “requisito” ó del cumplimiento general.

Y por último, se encuentra la cuarta concepción que describe la Calidad educativa como la **calidad de los actores**, un concepto que restringe la calidad al hecho de que la institución educativa cuente con el personal idóneo, profesional y capacitado para el desarrollo de las funciones. Es evidente que cada uno de los estamentos que conforman la comunidad educativa es parte indispensable para el desarrollo activo de los procesos educativos, pero no basta con hacer parte estructural del sistema, es por ello que la Calidad adquiere un carácter más complejo, ya que no podemos reducirla a una parte del todo que la conforma.

En últimas, la Calidad se ha convertido en el factor que distingue a los sistemas y las instituciones educativas, asociado a los modelos de Gestión y administración que han propiciado el “ranking” que regula el mercado de la oferta educativa, pero no se puede dejar a un lado el desarrollo social para lograr el significado real y cultural de la formación. Según lo expresa Morín: “La búsqueda de la verdad exige flexibilidad, crítica y corrección de errores. Pero, además, necesitamos una cierta convivencialidad con nuestras ideas y con nuestros mitos”⁷². La Misión Ciencia, Educación y Desarrollo plantea un Concepto amplio e integral de la Calidad, que contribuiría de manera transformadora tanto en las políticas como en la organización y Gestión educativa y escolar; de este modo se entiende por calidad: significar la completa satisfacción de las necesidades y expectativas de los receptores de los bienes y servicios ofrecidos. Se minimiza el énfasis en el concepto de control e inspección al final de los procesos, para dar prioridad a la

⁷² MORÍN, Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Una educación que cure la ceguera. Disponible en: <http://www.unmsm.edu.pe/occaa/articulos/saberes7.pdf>

previsión y prevención de sus fallas. Se privilegian la planeación y la programación a largo plazo sobre la inmediatez de los resultados; se concentra más la atención sobre los medios que sobre los fines buscados; se disminuye el costo social del desperdicio, no sólo para sus usuarios directos sino para las comunidades alejadas y las generaciones futuras.⁷³

4.2.1.2 Concepciones reduccionistas o erróneas de Gestión Escolar

“Los docentes deben conocer el rol del rector y no solo pensar que él es el responsable del funcionamiento de la institución”⁷⁴

Reducir un concepto, para la investigación, significa quitar valor real y sentido a la integralidad del mismo. Dentro de esta categoría de análisis se agruparon las concepciones erróneas de Gestión escolar: *responsabilidad del rector y directivo, conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa, gestión como medio para mejorar la institución.*

Una primera concepción reduce la gestión escolar, como solo **responsabilidad del rector y directivo**. Según Mark Moore un directivo es: “Un creador de valor público”, es decir, tiene la capacidad de ofrecer un servicio de calidad a los ciudadanos para mejorar sus condiciones de vida e incidir en el desarrollo local, regional o nacional. En el caso del sector educativo, la creación de valor público se evidencia en la prestación de un servicio educativo de calidad, que contribuye a la formación política, democrática y participativa de los ciudadanos para la

⁷³ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, COLCIENCIAS. Misión, Ciencia y Desarrollo. Tomo I. Tercer Mundo Editores, Santa Fé Bogotá, D.C., 1996

⁷⁴ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

construcción del proyecto de Nación y, que responde además, a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y del entorno”.⁷⁵

En Colombia, hay cientos de educadores que en su papel de rectores y directivos sostienen día a día el funcionamiento de instituciones públicas de todo el país. La responsabilidad que se la ha concedido a estos actores escolares, reduce el concepto de Gestión escolar ya que son ellos y ellas los que, en última instancia, responden por el derecho a la educación de millones de niños, niñas y jóvenes en diferentes contextos reales; ser rector no es una responsabilidad trivial, mucho menos cómoda, cuando se tiene que liderar bajo la presión y recarga de compromisos, demandas, expectativas y demás solicitudes. El director o rector es concebido como la “cabeza de la institución”, quien tiene la máxima instancia, que subordina y ejecuta las funciones principales para direccionar, administrar y por supuesto Gestionar los procesos educativos, sin embargo como si fuese el piloto, o único conductor “solitario” de tan amplia tarea; frecuentemente los maestros, dicen: “los directivos solo se limitan a “cumplir” y estar pendientes que los maestros cumplan” ó “la gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución” recargando toda la responsabilidad a este actor como si fuera el exclusivo gestor, participe y responsable del propósito educativo.

Por otro lado, otro grupo de directivos y maestros presentan la segunda concepción **conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa**, deja en manifiesto la concepción limitada de Gestión

⁷⁵ MOORE, Mark (2002). La Gestión Educativa un Nuevo paradigma. Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard. Disponible en: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

escolar, reduciéndola a la “sucesión de acciones” que se realizan en la institución educativa y que están dirigidas solo al cumplimiento de objetivos, a la búsqueda de recursos, a obtener mejores resultados, a lograr la participación de la comunidad, el mejoramiento educativo, etc.; se infiere que la Gestión escolar para este grupo de directivos y maestros son actividades sueltas, estrategias concretas que persiguen la realización de fines inmediatos, considerando la gestión como la parte o fracción de un todo, mas no la totalidad de la realidad institucional.

La **gestión como medio para mejorar la institución**, es la tercera concepción que reduce el papel de la Gestión escolar como el simple mejoramiento activista, de aspectos principales de la institución, donde se logra alcanzar, superar o hacer “algo” por la institución. Es bien claro, que este grupo de maestros y directivos considera la Gestión escolar como herramienta facilitadora de los procesos institucionales, a través de la cual, se pueden desarrollar mecanismos que tiendan a optimizar y adecuar el Sistema educativo, para organizarlo de una manera oportuna y eficiente; así la Gestión escolar para este grupo de educadores busca la Calidad universal y el bienestar colectivo de la comunidad educativa.

Como lo menciona Serafín: “La Gestión escolar es un proceso que implica lo dinámico que está encargada de transformar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de la labor conjunta de los actores de una institución: gobierno, directivo, profesores, alumnos, comunidad; esto lo realizaran a través de propuestas creativas y acciones coordinadas que generan el cambio en la enseñanza”.⁷⁶ Así mismo menciona que la gestión no solo se reduce a la tarea de

⁷⁶ ANTÚNEZ, Serafín. "La gestión escolar en los procesos de transformación de los sistemas educativos", videocinta de la serie Transformar nuestra escuela, México, DGIE-SEP. (1998), (Programa video grabado).

ejecutar algo sino de lograr cambios y transformaciones, donde la actuación de los concejos directivos, forma parte importante para el fortalecimiento

4.2.1.3 Cambios continuos en Políticas Educativas

“Hoy en día el gobierno lo que hace es mandar nuevas ideas, cosas, es decir nuevas exigencias, pero resulta que como docentes muchas veces no estamos capacitados, preparados, no tenemos los conocimientos; y ahí es donde está el dilema no hay coherencia, por un lado está la exigencia del gobierno, por otro está la reglamentación”⁷⁷

Hoy por hoy, estamos viviendo un cambio de era, según Hobsbawm es una era de cambio acelerado en todos los órdenes; adaptarse al cambio es la “consigna” para la educación del modelo actual predominante, este autor señala que: “En estos tiempos, se le pide a la educación preparar a las nuevas generaciones ya no para transformar su realidad, sino para acomodarse a ella”⁷⁸.

De acuerdo a los constantes cambios de orden educativo en Gestión escolar, se hacen evidentes las siguientes subcategorías: *se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación, contradicción y no claridad de las políticas, políticas no pertinentes, no hay preparación de los maestros para asumir las políticas, no voluntad política en las entidades gubernamentales, inadecuada planeación gubernamental, “muchos” requerimientos por parte del MEN y Secretarías de Educación.* Según Morín se hace importante: “observar las singularidades y tener siempre presente el conjunto”⁷⁹; como lo establece en su

⁷⁷ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

⁷⁸ TORRES, Rosa María. Movimiento de Educación Popular integral y Promoción Social. 12 Tesis para el Cambio Educativo. 12 De adecuarse al cambio o seguir en el cambio, p 104. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/19017428/Rosa-Maria-Torres-12-tesis-para-el-cambio-educativo>

⁷⁹ ANEAS, A. (2010) Transdisciplinariedad: Una nueva mirada para la Educación Intercultural en Latinoamérica. En J. Lizama “Educación Intercultural Bilingüe y Desarrollo” Barcelona, ES: Icaria.

teoría sobre el paradigma de la Complejidad: “Es pertinente mirar la realidad educativa latinoamericana. En efecto, se trata de una especie de mirador que permite otras miradas sobre la sociedad, un método para aprehender de esta tierra y sus personas, que no busca la objetividad sino una subjetividad contextualizada a raíces, herencias, sentidos y naturaleza”. Los continuos cambios en las Políticas educativas, cuando estas no son pertinentes, ni contextualizadas a partir de las necesidades reales del sistema, sociedad, instituciones y comunidades educativas, genera dificultades que se han subcategorizado así:

Una primera dificultad es que : **se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación**, “actualmente el gobierno busca dar cobertura a la mayor cantidad posible de niños y niñas, pero no se está siendo equitativo con la cantidad de recursos que esto requiere”, consecuencia de ello se habla de infraestructuras educativas en deterioro, con poco equipamiento didáctico, con aulas “contadas” donde el hacinamiento es el mejor aliado para asegurar el cubrimiento del Servicio educativo, sumado a esto, “como consecuencia del proceso de ampliación de la cobertura, se perdió el proceso de selección...todo el mundo entra al sistema” es así, que se habla de los profesionales no licenciados con poca proyección pedagógica, que según la normatividad están aptos para ejercer la docencia, lo que conlleva a debilitar la figura del “maestro” dentro del papel que ejerce actualmente en la sociedad.

El proceso de Calidad educativa se convirtió entonces, en una “utopía descontextualizada”, una cosa es lo que se piensa desde el escritorio y otra es la realidad educativa, se habla de una política de aumento de la cobertura y la

expansión de los sistemas educativos, como una causa que explica: “la disminución de los salarios docentes” una cuestión de la vida de ser “capitante”, eso obsesionó a los rectores a recibir gente porque iban a “recibir millones” por cada estudiante y eso fue una gran “mentira”.

La poca pertinencia educativa, nos lleva a pensar en ciertos requerimientos necesarios, a abrir nuestra mirada y a propender por el mejoramiento del todo, desde cada perspectiva, por ejemplo hablar de un aporte económico que no deje decaer interna y externamente a las instituciones educativas, no se trata de hacinar estudiantes, sino de maximizar aulas para brindar a los estudiantes las condiciones adecuadas, no se trata de vincular el mayor número de estudiantes, sino de brindar formación integral de acuerdo al contexto local y regional; y si se habla de evaluación: una cosa le compete al MEN, otra a la institución educativa, y otra al hogar, para poder hablar de una verdadera Calidad, que unifique objetivos claros, ajustados a la demanda y al desarrollo constante de la sociedad.

Una segunda dificultad es la **contradicción y no claridad de las políticas**. No se habla de una política universal y homogénea que se origine de una misma visión y misión prospectiva de educación, entonces se crea la incertidumbre educativa de seguir la política con lo que “a mí me parece que está bien”, y es ahí, donde surge el dilema del maestro frente a lo que se debería ser y hacer.

Una tercera dificultad son las **políticas no pertinentes**. Se hace evidente actualmente “...la desarticulación de los entes activos, es decir las leyes van por un lado, los maestros van por otro, los estudiantes por otro, los padres de familia por otro y en si la realidad educativa es otra...”, por ejemplo el maestro de hoy

tiene que ajustarse a lo que le “toca”; “las políticas educativas afectan la organización del tiempo laboral...se tiene que trabajar en horas extras para suplir el cumplimiento de las demandas que exigen los compromisos”.

Para el Estado “el afán de no perder clase, pensar que la Calidad es que el maestro este mayor tiempo en el aula”, así “el MEN quiere que no salgamos ya del aula y se ha intensificado la carga académica”; los directivos de hoy en día cuentan con muy poco tiempo para desarrollar todas las actividades y procesos institucionales, de cierto modo, eso actúa como un factor desmotivante y desgastador, algunos exclaman: “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”. Frente a este panorama se experimentan también sentimientos de culpa e insatisfacción frente al éxito del trabajo: “siento frustración, cuando veo que el gobierno solo se encarga de crear políticas fundamentadas de la nada, dado que no tienen en cuenta el verdadero contexto, y solo aplican cambios desde el escritorio”, es decir: “la situación es muy relativa, ya que se hacen las políticas desde el escritorio sin tener en cuenta la base real que es el contexto”.

Sumado a las situaciones anteriores, se presenta una cuarta dificultad **no hay preparación de los maestros para asumir las políticas**. El MEN como instancia encargada de emitir las políticas, reformas, leyes, decretos y la normatividad educativa en general, se ha caracterizado por ser una fuente unidireccional, es bien cierto que a través de las normas logramos las rutas necesarias para alcanzar la Calidad educativa, sin embargo, de nada sirve emitir o reestructurar la normativa si no se tiene una mirada asertiva frente a la asimilación y aplicación de las mismas. Es por ello, que estos cambios continuos han traído repercusiones en

el papel del maestro y directivo escolar, se observa la figura de un actor escolar “sumiso” que acepta cualquier reforma educativa, que no se apropia ni analiza, no se le permite intervenir, mucho menos criticar las modificaciones que se le hacen al Sistema educativo, consecuencia de ello la ausencia de competencias propositivas, en si la poca contribución a la transformación social de la educación por parte del actor más directo: el maestro. Reflexionar frente al papel de ser maestro o directivo, nos invita entonces, a reconocer nuestros deberes pero también derechos dentro de un sistema, participantes de una cultura que cada vez arraiga un único poderío: el desarrollo vertical de seres humanos que reciben, pero no opinan, a los que no se le permite intervenir, los que no tienen voz de liderazgo, a los que no se les escucha.

Una quinta dificultad es la **no voluntad política en las entidades gubernamentales**, la disposición de cualquier estamento educativo, consolida y da valor al desarrollo y la trascendencia de la educación. El maestro y directivo escolar no pueden convertirse en simples beneficiarios de la educación, también tienen que ser voceros de las necesidades, exigir, argumentar y proponer sobre las posibilidades y las limitaciones, mostrar su interés como una característica de autonomía para aportar al estudio, avance y modificación del sistema educativo.

Una sexta dificultad es la **inadecuada planeación gubernamental**. Cuando se habla de planeación nos estamos refiriendo a la importancia y a la necesidad de prever y proyectar el país que queremos. Una desacertada planeación gubernamental nos lleva a improvisaciones de orden nacional que serán reflejadas en los multicontextos educativos del país, es por ello, que se requiere del compromiso y la visión prospectiva de una educación que diseñe instituciones educativas gestoras, con actores educativos que sean líderes, que aprovechen las

limitaciones y debilidades para convertirlas en oportunidades y de esta manera se haga de la Gestión escolar un desafío inherente a los continuos cambios.

Y finalmente, un séptimo cambio son los **“muchos” requerimientos por parte del MEN y Secretarías de Educación**. La palabra muchos, generalmente es utilizada para expresar una adición, numerosidad, multiplicidad y en si, sumatoria de una parte del todo. La educación como el todo, permite una visión general orientada al crecimiento de un sistema, hoy por hoy la educación se ha convertido en un sistema estratégico, por ello, los participantes, deben ser y hacer de esta, la oportunidad para reflexionar, revalidar y reestructurar sus exigencias continuas.

A partir de lo anterior, se observa que los cambios importantes se están produciendo en diversas direcciones, entre otros: aquellos referidos al ámbito más conceptual respecto al papel de los maestros en los aprendizajes, gestión escolar y políticas educativas; la identificación de factores del desempeño más allá de la capacitación y los salarios; la necesidad de políticas integrales para el desarrollo profesional y humano de los maestros, entre otras, lo que hacen del campo educativo, un camino transitado. Hay aportes fundamentales, programas y proyectos en marcha y, sobre todo, hay experiencias en las mismas instituciones educativas que muestran que los cambios para consolidar sí son posibles, si se crean las condiciones necesarias para ello.

4.2.1.4 Obstáculos para la formación permanente

“Si queremos Calidad educativa hay que invertir en educación y una de las grandes inversiones que hay que hacer en educación es desde el proceso de formación y cualificación del docente como tal”⁸⁰

Michael Fullan resume en su muy citada frase “La formación docente tiene el honor de ser, simultáneamente el peor problema y la mejor solución en educación”.⁸¹ Así como lo establece el autor la formación docente constituye el centro de muchas dificultades educativas, está latente necesidad, presupone una mirada integral sobre sus factores limitantes; en esta categoría de análisis los maestros y directivos manifestaron subcategorías de: *implementación de programas no adecuados, disponibilidad de tiempo y espacios, falta de recursos económicos, se confunde capacitación con formación, capacitaciones no pertinentes, vacíos en formación inicial.*

Un primer obstáculo es la **implementación de programas no adecuados**, los directivos escolares y maestros en esta categoría de análisis manifiestan por ejemplo: “...en este momento no hay programas para preparar rectores”. Las instituciones educativas públicas del país, hoy no cuentan con un sistema de organización permanente que establezca una programación educativa ajustada a las necesidades, se trata simplemente de una transición momentánea basada en una sucesión de programas aislados que responden de manera fragmentada, a la formación docente; sumado a esto: “...en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere la formación como maestros” “En la gran mayoría de las Escuelas Normales del país no se contempla dentro de su plan de estudios, la necesidad de formar y autoformar permanentemente...”.Se habla

⁸⁰ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

⁸¹ VAILLANT, Denise. *Sos profesión docente: al rescate del currículo escolar*. UNESCO, 1998, Ginebra, Suiza, julio 2006. En: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/teachers_latamerica_ibewpci_2.pdf

entonces de una formación docente basada en el área o disciplina “se capacita a los maestros por ejes de disciplina, es decir los maestros de informática son los únicos que saben de TICS, además son capacitaciones muy transitorias, de los doce coordinadores por ejemplo solo dos sabían crear un correo electrónico” dejando a un lado la interdisciplinariedad, como el núcleo fundamental del aprendizaje.

Un segundo obstáculo es la **disponibilidad de tiempo y espacios**, una de las principales preocupaciones en el quehacer diario de un maestro y directivo escolar, es el tiempo, bastante se ha hablado al respecto pero son pocas las reflexiones que se han evocado; en muchas ocasiones el tiempo puede convertirse en un factor ventajoso para el actor educativo si se tiene una adecuada organización, gestión y utilización del mismo. Sin embargo, actualmente la realidad educativa de los Directivos y Maestros es contraria, manifiestan: “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”, tanto así, que es un obstaculizador en la Calidad profesional y Calidad de vida: “...se percibe una ausencia de espacios para el desarrollo profesional...”, “escasez de tiempo que limita la necesidad de los maestros para una constante actualización y formación” “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo”.

Un tercer obstáculo es la **falta de recursos económicos**, al directivo y maestro escolar le ha tocado la difícil tarea de “sortear” sus capacidades según los continuos ajustes de la normativa educativa: con “la falta de recursos materiales y económicos” los maestros manifiestan que “no se les permite invertir ni cubrir gastos para capacitaciones...no cuentan con el tiempo ni disponibilidad de tiempo para ello”, muchos expresan que el inadecuado manejo de recursos para la

formación se debe a las pocas expectativas y el reducido ofrecimiento del Estado: “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”.

Se hace evidente una premisa: “es la urgente necesidad de que al docente hay que estarlo actualizando, cualificando, brindando todas las herramientas y facilitando los procesos para que las mismas instituciones, así sea desde el mínimo manejo de los recursos que tiene, que hoy están tan limitados tan estrechamente con una cantidad de prohibiciones”, de esta forma si le logra una inversión económica para cualificación docente, estaremos logrando un adecuado manejo del presupuesto no solo capital, si no también humano, ya que la formación docente, se va revertir en los procesos mismos de la institución, para ello: “si queremos Calidad educativa hay que invertir en educación y una de las grandes inversiones que hay que hacer en educación es desde el proceso de formación y cualificación del docente como tal”, abrir espacios para la formación y capacitación.

Un cuarto obstáculo es: **se confunde capacitación con formación**, se observa en algunos maestros y directivos la ambigüedad entre estos dos conceptos: “las capacitaciones que he realizado sólo han sido en el área”, “pero como tal, que usted haga un curso y que con las pautas de gestión y se hagan esos ejercicios, pues no” , “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”, “las capacitaciones casi siempre se hacen no respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir”. Las anteriores expresiones dejan ver la poca

claridad en el manejo y la apropiación conceptual en la distinción de capacitación y formación.

Un quinto obstáculo son las **capacitaciones no pertinentes**, la capacitación entendida por Chiavenato: “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”⁸², como bien lo explicita el autor, toda capacitación es un momento de aprendizaje que requiere una organización y una oportuna planeación para su realización. Los maestros y directivos expresan que las capacitaciones de hoy en día, no son ajustadas a su realidad, en cuanto: “No contemplan la gestión como uno de los aspectos esenciales del ser humano”, “los cursos específicos sobre gestión escolar no hemos recibido” ,“los cursos han sido más de la parte pedagógica, de la parte de valores o de la parte de derechos humanos” ,“...eso de las capacitaciones es a veces un desorden”,“...el MEN hace unos cursos, sin una secuencia que lleva a la profesionalización de los docentes, no prepara a los maestros con miras precisamente a esa gestión” ,“muchos maestros están capacitados solamente desde su especialidad” ,“las exigencias del Gobierno, cada uno tiene que capacitarse individualmente, un gobierno de turnos, no continuo, pasajero, son muchos los procesos cambiantes, no hay actualización, sacan y sacan nuevas ideas y cada vez hay un % menor de maestros que saben de los cambios; es decir más resultados y menos capacitación”. Reflejo de ello la poca pertinencia y ajuste real de formación docente.

⁸² CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición, México. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>

Un sexto obstáculo son los **vacíos en la formación inicial**, todos los seres humanos por naturaleza, estamos en constante aprendizaje“...las tecnologías nos está cambiando muchísimo las formas de hacer Escuela, si un maestro no se mantiene a la vanguardia de todo ello, obviamente que le es difícil aterrizar en el aula el compromiso que tiene de formar las nuevas generaciones...”, así los maestros “en todo momento tienen que estar capacitados sobre ese proceso de Gestión” ,“las universidades locales son las primeras llamadas a adelantar esos procesos de capacitación”, “es importante que el maestro se capacite para que realice procesos y haga frente a cualquier circunstancia”.

Todo lo anterior es la evidencia concreta de la ausencia real, que existe en la formación educativa, desde la misma falta de preparación oportuna del maestro, que se observa en su mismo quehacer educativo: en el aula de clases, en la interacción con la comunidad y en general un deterioro en el saber ser y hacer profesional que ha ido debilitando su Calidad de vida, haciendo de la profesión un campo que no proporciona alternativas y por el contrario maximiza vacíos en progreso.

En coherencia a lo anterior, para Martínez Torregrosa: “La actividad docente, y los procesos mismos de la formación del profesorado deben plantearse con la intención de generar un conocimiento didáctico o saber integrador, el cual trascienda el análisis clínico o teórico para llegar a propuestas concretas y realizables que permitan transformación positiva de la actividad docente. El hilo conductor de este proceso de cambio didáctico, es la problemática que genera la

práctica docente y las propias concepciones espontáneas sobre la docencia”⁸³, es decir la utilización de situaciones problemáticas que enfrenta el actor educativo en su práctica cotidiana, como la plataforma para construir el conocimiento didáctico integrador.

4.2.1.5 Diversas prácticas o formas aisladas de realizar Gestión escolar

“Son muchas las gestiones aparte que uno tiene que hacer, por ejemplo no hay aseadores, porteros, personal general, recursos y se habla de gratuidad, cuando tenemos que conseguir el presupuesto de bolsillo para pagarle a estas personas”⁸⁴

Hoy en día, la educación es considerada una de las profesiones con mayores cuestionamientos, debido a las formas aisladas de ejecutar el trabajo, sin fundamentos claros, con formas arbitrarias de organización, realización y seguimiento, lo que ha ido creando un abismo entre los propósitos educativos y los alcances logrados, cada vez más distantes de las expectativas de una educación de Calidad. En esta categoría de análisis se ven manifestadas las subcategorías que desvinculan el progreso de la educación y que exhibe la problemática presentada: *manejo financiero, problemática de los estudiantes, tendencias reduccionistas de organización escolar, acciones mancomunadas y trabajos en equipo, compromiso del actor escolar, visión confusa del actor escolar, falta de sentido pertinencia y liderazgo.*

La primera forma aislada es **el inadecuado manejo financiero/ económico**, “a veces el gobierno no brinda los recursos necesarios”, hay una latente limitación, y

⁸³ RICO MARTÍNEZ, Isidro M. Necesidades de formación y capacitación docente. Disponible en: <http://148.213.1.36/Documentos/Encuentro/PDF/97.pdf>

⁸⁴ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

es la: “dificultad en el manejo financiero, desde el mismo manejo de personal” entonces, “...en la institución educativa encontramos muchos problemas o necesidades en el aspecto presupuestal... cada vez el gobierno Nacional y su política recorta presupuestos... y esto afecta directamente cualquier proyecto educativo que un maestro, rector o directivo o cualquier actor escolar, quiera desarrollar en la institución”; ese escaso manejo de recursos y la poca inversión de los mismos, han llevado a que los procesos de administración y Gestión educativa, a quitar o no promover iniciativas de mejoramiento institucional, se habla entonces de suplir necesidades desde el mismo aporte inmediato, para garantizar ajustes rápidos y urgentes, por ejemplo: “hay que dar plata para la cuestión del aseo, ahora los padres de familia tienen que pagar recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico” y en si “no hay disponibilidad de recursos económicos, ni tiempo; la actual legislación resta Calidad a la educación”, y ni hablar de la investigación; sumado a ello: “...se habla de gratuidad en las instituciones, pero hay que realizar gestiones aparte, por ejemplo no hay aseadores, porteros, los recursos son para unos cuantos, y sin embargo se habla de gratuidad... ” y es ahí donde sentamos nuestra mirada en que, “...el Estado no provee todo, por eso debemos gestionar recursos propios...”

Sin embargo, pese a todo lo anterior, “no es que exista ignorancia en los docentes, al contrario existe mucho conocimiento en el personal docente, en la medida en que exige el gobierno también hay que invertir, y darle mayor posibilidad e inyectarle mayor inversión a las instituciones educativas desde la misma cualificación de lo humano hasta la misma parte de infraestructura y de todos los procesos internos mismos que se necesiten”⁸⁵.

⁸⁵ Pensar de un maestro de la Escuela Normal Superior de Barrancabermeja, 2012

La segunda forma aislada es el manejo de las **situaciones problemáticas de los estudiantes**, los maestros manifiestan: “realmente en mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso... cuando el estudiante llega con una problemática... cuál es mi actuación frente a esta problemática”, “los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico, etc. son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” , “uno ve hoy que hay abismos entre el muchacho de 15 y el de 13, lo que no se veía antes, antes el de 15 era muy relacionado con el 10, pero hoy en día no, esos cambios son muy fuertes, la intercomunicación, quiéralo no, lo critiquen uno o no, generan nuevas formas de ser persona y el maestro tiene que estar a la vanguardia de todo ello”, “los problemas o mejor dificultades son en parte por la desintegración familiar y la parte social; algunos padres de familia por su trabajo no están pendientes de los hijos, la falta de recursos y la influencia del medio”, “hoy se habla de libertinaje, irrespeto, descortesía, una descomposición social y económica que ha llevado al debilitamiento de las relaciones en el hogar”

“Se está presentando la estratificación de los colegios y a las poblaciones más vulnerables y a su vez más necesitadas menos los miran, impidiendo que estos al igual que los demás tengas acceso a una verdadera educación de calidad”, “las dificultades comunes, el encontrarse con estudiantes en situaciones socioeconómicas difíciles y se sale de las manos poder ayudar, un niño que no viene desayunado, no tiene para un transporte, eso influye en el bajo rendimiento”, “las malas costumbres que traen los estudiantes de la familia” ,“el maestro se pierde, se convierte en un torero, resolver situaciones que no le corresponden (estudiantes con hambre, sin elementos necesarios, sin condiciones físicas y mentales en general), entonces tiene uno que ayudar a sortear necesidades”.

La tercera forma aislada son las **tendencias reduccionistas de organización escolar**. Una institución educativa pública, o una entidad no gubernamental con fines educativos es una organización, es decir, un sistema abierto y complejo, en cuanto interactúan permanentemente con el entorno y el contexto, y son condicionados en mayor o menor grado de múltiples factores que actúan en el medio exterior a ellos y en el cual adquieren relevancia personas y grupos. Se consideran complejos por cuanto en ellos interactúan protagónicamente varios subsistemas, altamente interrelacionados y en ellos diversos actores sociales que ejercen su propio protagonismo.⁸⁶

La cuarta forma aislada son las **acciones “mancomunadas y trabajos en equipo”**, indudablemente la disolución de las prácticas educativas con la función social, han generado un decaimiento de fuertes pilares que conducen a un horizonte poco estable, inherente a las problemáticas en Gestión escolar, que no permiten la unificación del quehacer, ni el desarrollo de procesos colectivos, debido a que, muchas veces se acude a prácticas basadas en la delegación de funciones aisladas y la creación de comités inoperantes, que impiden el trabajo colaborativo de los actores escolares; por esto, se deja ver la necesidad de crear mayores espacios para reconocer, evaluar, investigar el contexto, diseñar políticas, proyectos pertinentes y de esta manera consolidar comunidades comprometidas con objetivos comunes y claros que permitan la negociación, el conceso y unos mismos acuerdos. Es decir, es necesario un nuevo proceso de Gestión escolar, que visione un mismo trabajo en equipo y la unificación de los procesos en educación.

⁸⁶URREA, Amanda y VALDERRAMA, Sonia. La visión sistémica: UN REFERENTE PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA. Diciembre 12 de 2012. En: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/18Lavisionsistemica.pdf>

No obstante, la quinta forma aislada es **la falta de disposición y compromiso del actor escolar**, categoría que se manifiesta en las actitudes, el accionar continuo del actor escolar, que resulta ser una preocupación hacia la búsqueda y comprensión de la tarea educativa y de su concientización real en el rol que cumple en la institución y sociedad. Esto más que una dificultad debe convertirse en el reto de todos los educadores que están inmersos en las continuas transformaciones de la educación, para reflexionar sobre su papel dentro de una cultura que cada vez, exige que repensemos.

La sexta forma aislada es **la falta de sentido de pertenencia y liderazgo**, esta categoría de análisis está relacionada con la apropiación, la iniciativa y la identidad de sentirse participe en y con la institución educativa; una de las premisas fundamentales de la educación en el siglo actual debe constituirse en la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con el desarrollo social, que eliminen las brechas de la inequidad y jalonen procesos de sostenibilidad.

Y la séptima forma aislada, es la **visión confusa del actor escolar**, situación caracterizada por la ambigüedad real y existente de la función social del actor escolar dentro de la cultura actual; una figura educativa que se encuentra atravesando una situación de tensión constante, constituyéndose en una de las mayores preocupaciones de la Gestión escolar, según la demanda y el cuestionamiento del contexto debido a la pérdida de legitimidad dentro la institución escolar. Consecuencia de ello, el maestro intenta responder a las diversas responsabilidades, demandas y exigencias, lo que ha ido desconfigurando su papel debido a esa inmovilidad propia, que no responde a

fines ni objetivos claros, ni concretos; de este modo lo que pone en juego el rol del actor escolar no es más ni menos, que una disolución de su tarea que no reconoce ni construye sensatez y eficacia dentro de los parámetros específicos establecidos en el fin último de la Calidad educativa.

A partir de lo anterior, se hace necesario organizar el trabajo educativo, estableciendo acuerdos y convenios en ámbitos diferenciados, en atención a la diversidad, construir y aplicar estrategias de Gestión escolar para el mejoramiento y transformación de procesos educativos en contextos diversos, y a su vez proponer alternativas a la agenda educativa mediante el análisis de las políticas de Estado, y el reconocimiento de escenarios y posibilidades de participación de los actores.

4.2.1.6 Debilitamiento del valor social de la profesión educadora

“...uno escoge esta carrera es porque a uno le gusta y además por que se enamora de ella que son dos cosas distintas y pues asumir el compromiso social de ser docente por que uno tiene que jugar en el vaivén que le coloque la normatividad...”⁸⁷

La presente categoría se detectó a partir de las manifestaciones expresadas por Directivos y maestros de instituciones públicas y de la revisión documental realizada. Dicha categoría de análisis se ve reflejada en las siguientes subcategorías: *el maestro como simple transmisor de información, la rutinización de actividades pedagógicas, la desmotivación de los maestros y desprestigio social de la profesión educadora.*

⁸⁷ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

La primera manifestación de esta categoría es: **el maestro como simple transmisor de información**. “La experiencia educativa del maestro, se expresa como correlato de los imaginarios y las comprensiones que las sociedades y comunidades nacionales y regionales tienen de la educación”⁸⁸. No se puede entender a un maestro, por fuera de esas comprensiones, por esto es inconcebible como esta profesión cada día está siendo tan desvalorizada; hoy en día somos maestros, pero maestros que no estamos alejando de la sociedad, maestros sin preparación, con miedo a los retos, rutinarios, simples transmisores de información y aun lado queda la innovación y la búsqueda de estrategias que ayuden a alcanzar un verdadero valor social y cultural de la educación.

La pedagoga Rosa María Torres, revisando diferentes fuentes actuales, ha recopilado en una ingeniosa síntesis sobre las características principales del nuevo rol docente, el rol ideal, que supere los límites de lo humano, en tanto que supone que el maestro sea “Un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador”⁸⁹, entre otras características deseables, de esta forma, podemos derivar que el rol de un maestro dentro de la sociedad se encuentra en un periodo de transición cuya comprensión desafía un sentido diverso y no único de la educación deseada.

⁸⁸ IBARRA RUSSI, Oscar Armando. LA FUNCION DEL DOCENTE: ENTRE LOS COMPROMISOS ETICOS Y LA VALORACION SOCIAL. Diciembre 12 de 2012. En: http://www.oei.es/docentes/articulos/funcion_docente_compromisos_eticos_ibarra.pdf

⁸⁹ TORRES, Rosa María (2005). Aprender para el futuro: Nuevo marco de la tarea docente. ¿NUEVO ROL DOCENTE? QUE MODELO DE FORMACIÓN, PARA QUE MODELO EDUCATIVO. Fundación Santillana, Madrid, 1999. También publicado en: Autoeducación, N° 55, Lima, IPP, 1999; Novedades Educativas, N° 99. Buenos Aires, 1999; Boletín N° 49 UNESCO-OREALC, Santiago, 1999 En: <http://es.scribd.com/doc/19210400/Rosa-Maria-Torres-Nuevo-rol-docente>

La segunda manifestación es **la rutinización de actividades pedagógicas**, situación paradójica, tal vez exclusiva de la función docente. Sin duda alguna la profesionalización y la demanda de la labor educativa han perdido autonomía de autogestión; reflejo de ello la poca iniciativa, disposición, liderazgo e investigación del maestro frente a su práctica pedagógica, en efecto, hay un valor implícito e involuntario de monotonía académica, que inserta los procesos educativos en una sucesión repetitiva y hasta desmotivante y desgastadora, que imposibilita la apertura a la innovación, al cambio y a la transformación de las estrategias educativas. La construcción de escuela que necesitamos hoy en día, exige al actor escolar, no solo cumplir sus responsabilidades, sino también invita a reconocer su valor social y cultural para el fortalecimiento y mejoramiento de la educación y de esta manera ir definiendo, alcances e ir cuestionando limitaciones para enfrentar los desafíos en Gestión escolar en contextos cambiantes.

Compilado lo anterior, la tercera manifestación que deja ver el debilitamiento de la profesión educadora es **la desmotivación de los maestros**, comprender las nuevas complejidades de la profesión educadora significa, igualmente, asumir la enorme responsabilidad que tiene la sociedad y los sistemas educativos para formar y desarrollar maestros que tengan esas características para asumir la tarea ejercerla con profesionalidad, y a la par, sentir que es una fuente de satisfacción y crecimiento personal. En términos prácticos, esta comprensión exige aceptar que hay factores poco explorados que inciden en el desempeño profesional como por ejemplo las condiciones de trabajo, las cuales, unidas a otras determinantes, definen perfiles de salud-enfermedad para los docentes maestros.

Y la última manifestación es el **desprestigio social de la profesión educadora**, en efecto, el reconocimiento de la profesión educadora se encuentra en una

situación de decaimiento, ya que socialmente los patrones culturales han tendido a establecer una figura relegada del maestro dentro de la sociedad, y su valoración e importancia dentro de los continuos cambios vertiginosos cada vez se disminuye más, la actual crisis de valores y el desequilibrio económico del país, han hecho que el valor histórico y evolutivo de la profesión sea una realidad extenuante como lo establece José Manuel Esteve: “A comienzos del siglo XX, la profesión docente, era universalmente considerada como uno de los ejes fundamentales en el progreso de los pueblos, en el desarrollo de la ciencia y en la construcción de un futuro mejor, esta valoración se relacionaba con las ideas de que el trabajo de los profesores exigía abnegación, dedicación a los demás y sabiduría”⁹⁰ algo que contrasta con el momento actual, porque estos valores ya no están de moda, tendiéndose a juzgar a una persona por el nivel de ingresos y por sus posesiones, no por lo que es, apareciendo el dinero, el poder, la fama como los tres pilares de la consideración social.

4.2.1.7 Condiciones de trabajo no adecuadas

*“...desafortunadamente otra de las reformas es el tiempo del maestro, el tiempo del maestro hoy en día el tiempo no es valorado y tiene uno que dedicarse estrictamente el tiempo que es, porque hay que salir adelante con otras externas y es precisamente donde surge la dificultad...”*⁹¹

En esta categoría se entienden por condiciones de trabajo no adecuadas, el amplio escenario donde convergen un conjunto de situaciones, personales, sociales y culturales que han dificultado el desarrollo exitoso del trabajo educativo del maestro, viéndose entonces influenciado por razones o subcategorías de

⁹⁰ VASQUEZ TORRES, Marta. El malestar y el bienestar docente. José Manuel Esteve. La educación es una profesión de valores.p4. En: <http://stellae.usc.es/red/file/view/26247/el-malestar-y-el-bienestar-docente-jos-manuel-esteve>

⁹¹ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

análisis como: *los bajos salarios, la sobrecarga laboral y la limitación de recursos físicos y económicos.*

La primera condición no adecuada son los **bajos salarios** del maestro; la remuneración docente hoy en día, parece estar condicionada cada vez más al debilitamiento de la profesión, así lo manifiestan directivos y maestros de instituciones públicas. Como consecuencia de ello se vislumbra una tendencia de desvalorización profesional que va muy ligada a la disminución del reconocimiento económico del trabajo, a la ausencia de estímulos e incentivos en sí, a una pérdida parcial de remuneración, que ha hecho de la profesión una de las menos apetecidas dentro de la oferta profesional.

La segunda condición no adecuada es la **sobrecarga laboral**. La intensificación laboral, han tendido al deterioro y la desprofesionalización del trabajo educativo. Esta condición, la inserta en un trabajo rutinario y descalificado, que cada vez más es característico de las constantes presiones acumuladas y las exigencias innovadoras se multiplican por parte del Estado, esta condición va en contravía frente al ritmo de las transformaciones, es ahí donde encontramos maestros que no les interesa lo nuevo, que no tienen tiempo para el cambio, en este caso la institución educativa como unidad para la Gestión y administración puede convertirse en un escenario que guarda culpas e insatisfacción frente al no cumplimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

Lo anterior, entonces hace referencia a unos riesgos muy particulares, que son los causantes de que todas las situaciones mencionadas se estén dando. Se relacionan con la forma en que se organiza el trabajo y las relaciones con los

compañeros y superiores que se generan a partir de esa organización. Sus consecuencias no son necesariamente del ámbito de lo psíquico (irritabilidad, insomnio, agotamiento), hay muchos síntomas físicos (como la presión alta, las contracturas, problemas gastrointestinales o cardíacos) que son los causantes del estrés y el agotamiento.

La tercera condición no adecuada es la **limitación de recursos físicos y económicos**, esta condición se refiere a la factibilidad y disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas educativas; desafortunadamente el Sistema educativo Colombiano ha ido debilitando la parte presupuestal debido a la poca apropiación económica, y a las diferentes problemas de orden social y político, lo que ha generado limitaciones en el desarrollo de procesos de inversión y organización de instituciones educativas.

Y finalmente la **falta tiempo para el desarrollo de procesos**, que hoy en día, es considerado un factor que obstaculiza los procesos educativos, de muchos maestros y directivos escolares. El profesionalismo docente recae muchas veces en la falta de administrar y gestionar de manera pertinente el tiempo: La psicóloga Victoria Fernández Puig establece que existen dos tipos de estrés generados por la carga laboral en un agente educativo: “El distrés o el estrés negativo, es la experiencia opuesta a la de eutrés. Sucede cuando la persona se ve sometida a una situación de la que quiere huir, ya sea porque es desagradable o bien porque le enfrenta a una demanda a la que no se ve capaz de dar respuesta y, por lo tanto, está en una posición de debilidad, incompetencia o impotencia. Este distrés

vivido de forma crónica es lo que origina trastornos y enfermedades como las psicopatologías laborales.”⁹²

De este modo, la educación ha pasado por un proceso de decadencia, en el que los maestros se encuentran desmotivados dadas las responsabilidades tan extenuantes a las que se ven sometidos. Con los cambios y los nuevos surgimientos de políticas que buscan brindar una educación de calidad se está haciendo que el maestro empiece a sentir un gran agotamiento, apatía y rechazo hacia todo lo que tenga que ver con el mejoramiento de la educación y la búsqueda de Calidad, y por el contrario está haciendo que todo lo que desencadene sean rutinas diarias descontextualizadas, comportamientos apáticos y desinteresados, una gama de quejas continuas y el desarrollo de un sistema educativo que cada vez pide a gritos que se respeten derechos y se hagan valer deberes.

4.2.1.8 Debilidad en el manejo de los procesos comunicativos

“Lograr procesos de intercomunicación y canales más efectivos para la realización de las tareas educativas, sobre todo en el proceso de coordinación, que hace falta”⁹³

Dentro de esta categoría encontramos las subcategorías: *falta de comunicación y el manejo de diferencias y la concreción de acuerdos*, como factores que al no ser adecuadamente abordados, han debilitado el proceso comunicativo de las instituciones educativas, y por ende se han generado rupturas entre la educación actual y las nuevas formas de hacer educación.

⁹² FERNANDEZ, Puig Victoria. ¿Cuáles son los factores clave que provocan el estrés en los docentes? En: <http://www.educaweb.com/noticia/2012/07/09/entrevista-victoria-fernandez-puig-psicologa-psicoterapeuta-estres-docentes-5637/>

⁹³ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

La primera debilidad es la **falta de comunicación y manejo de diferencias**, hace alusión al clima organizacional o clima laboral que se da en las instituciones educativas, los maestros están constantemente inmersos en relaciones y procesos comunicativos, cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en el desarrollo óptimo de su trabajo profesional. Litwin y Stringer plantean las dimensiones del Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. Se hace imprescindible que la institución educativa cuente con la solidez de su recurso humano y como organización, establezca mecanismos para fortalecer los canales de comunicación y el desempeño laboral.

Y, la segunda debilidad son **las dificultades para concretar acuerdos**, que considera las decisiones como los ejes diferenciadores de los procesos comunicativos. La dificultad para llegar a puntos en común ha sido una de las dificultades que muchos actores escolares han vivenciado en la institución educativa, debido a las visiones distantes y al querer hacer de forma aislada dentro de la mejora institucional, por ejemplo: "...cada quien trata de hacer lo mejor desde su saber y desde su Escuela, y se pierde el sentido social y colectivo de la educación. Adicionalmente la ausencia de organización de espacios para encuentros, lo que impide la apertura al diálogo, la limitación de compartir lo que le sucede el uno, al otro y mirar que hizo el uno, que hizo el otro, como enfrente el problema el uno, el otro; y esta manera definir pactos y compromisos que unifiquen la esencia de la institución educativa.

Los acuerdos y todo lo que converja a su alrededor, debe servir como un escenario de confrontación de las experiencias y las ideas; se debe crear el ejercicio permanente del diálogo y la discusión; debe propiciar el encuentro y desencuentro de las propuestas, los modelos y esquemas; para el error como punto de referencia continua del aprendizaje; para compartir con los colegas y los amigos; para generar las interrelaciones al interior de los equipos y entre los equipos. Para construir el sentido compartido de la Gestión de comunicaciones y validar el esfuerzo cotidiano de aprender a aprender, aprender haciendo y hacer al aprender, como de aprender a convivir, a manejar educativamente los conflictos.

Entonces, la mediación del maestro y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la gestión y gerencia de la comunicación organizacional han de orientarse a la construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas disciplinares y ocupacionales enfocadas a formar competencias de pensamiento-acción como actores y gestores educativos.

Lo anterior, con el propósito que sea actor y agente de procesos innovadores y transformadores de la organización desde la gestión de comunicaciones, de manera que se incremente la calidad de vida de los miembros de la organización y de lo que se hace.

4.2.1.9 Diferentes enfoques de evaluación

“Actualmente estamos viviendo algo, que ha sido una secuela y tendrán que pasar muchos años para superarse, que aun estamos enfrentando, uno de los grandes debilidades y que ha dejado muchas consecuencias negativas, es el sistema de evaluación, como la piedra en el zapato por que ha sido lo que ha debilitado, ese sistema tan permisivo, daño esas exigencias que se podían hacer”⁹⁴

Dentro de esta categoría de análisis, se encuentran las subcategorías de: *procesos no continuos, no pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento, mínima socialización de resultados de la evaluación, resistencia al cambio*; estas son las subcategorías que dejan entrever la problemática en mención. De esta manera, existen diferentes enfoques respecto a la utilidad de la evaluación dentro de la institución educativa que pueden concebirse de manera diferente, según la visión y la perspectiva de los actores escolares, respecto al interés y a los objetivos finales que se quieran lograr.

Un primer sentido de evaluar en la institución son los **procesos no continuos**, el sistema de evaluación, ha ido fragmentando el desarrollo de los procesos educativos, pese a la falta de acompañamiento permanente; en la institución educativa de hoy: “no se manejan ciertos controles y hay muchos excesos en la conducta de los estudiantes”, esta es una de las evidencias que dejan ver el sistema de evaluación tan permisivo y con poco acompañamiento de avances, que no se auto regula ni ejerce apropiación continua de sus desempeños.

Un segundo sentido de evaluar es la **no pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento**, se infiere entonces un proceso de evaluación que mide resultados institucionales y no observa, ni hace control, ni seguimiento de

⁹⁴ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

procesos ajustados al contexto real, entonces simplemente las entidades encargadas emiten, aplican y recogen resultados bajo un esquema que inserta la Calidad educativa al mero hecho de obtener “altos” o “buenos” promedios o variables, comparados con otras instituciones de similares características. No obstante, los resultados no pueden convertirse en el fin último de la evaluación, estos si hacen parte de ella, así que deben contribuir al desarrollo progresivo de los mecanismos educativos que evolucionan, sin embargo la evaluación con pertinencia e integralidad, significa que los planes de mejoramiento, las reestructuraciones y logros institucionales van de la mano con los procesos de administración y Gestión escolar; la evaluación de hoy en día no puede seguir siendo frágil, deben exigir condiciones y ampliar vías de optimización, para así cambiar la premisa que manifiestan muchos directivos y maestros: “la calidad, es muy blanda en el aspecto de las exigencias, permite la mediocridad”.

Adicionalmente un tercer sentido de la evaluación, es la **mínima socialización de resultados de la evaluación**, situación que impide el avance en la transformación de procesos de mejora colectiva. Todo proceso de evaluación institucional debe vincular la participación de todos los actores educativos y de esta forma cada uno debe estar en la capacidad de conocer, y autoevaluar los procesos como protagonista interno del sistema.

Y, un último sentido la **resistencia al cambio**, donde un grupo de directivos y maestros manifiesta como limitación: “una debilidad es la cultura para el cambio, reacciones iniciales de los maestros ante propuestas”, basando como obstáculo de la evaluación la poca iniciativa de los actores educativos frente a los continuos cambios y reformas educativas; “los maestros que llevan bastante trayectoria no miran el cambio como una alternativa de mejoramiento”, y así donde recaemos en

el error de una cultura tradicionalista que no se adapta al proceso de globalización y por ende no “rompen el hielo” por miedo a utilizar nuevas formas de hacer educación.

Frente a todo este panorama problémico presentado, se puede inferir que los procesos de Gestión escolar y su incidencia en la Calidad educativa, han sido limitados por factores internos y externos, que de una forma u otra, han influido en desarrollo exitoso de los procesos educativos; una de las formas más pertinentes de superar todos estos obstáculos, es convertir las instituciones del país en organizaciones inteligentes, que aprenden de sí mismas y de las demás. Según Peter Senge: “Las organizaciones que aprenden detectan, diseñan y nutren prácticas de aprendizaje y ayudan en la creación de significados compartidos. En ellas se faculta a la gente a analizar y transformar su cultura; a revelar lo que evita su aprendizaje y a eliminarlo. Para crear organizaciones que aprenden y relaciones que apoyan a la gente a convertirse en autodirigidos, responsables, consientes, auténticos, congruentes y comprometidos, estas cualidades deben formar parte del proceso de aprendizaje y de las metodologías por medio de las cuales se dominan estas habilidades”⁹⁵

4.2.2 Características de la propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar

A partir de la información suministrada en las entrevistas por Directivos escolares y Maestros, de los encuentros con Consejos directivos y grupos focales, se

⁹⁵ ALVARADO LÓPEZ, A. Competencia de los mercados nacionales y globales. México, D.F, 2009. En: <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3451/1/CP2009L635a.pdf>

evidenciaron las siguientes características y a su vez necesidades de la propuesta organizativa.

4.2.2.1 Visión compartida. Esta categoría podría decirse, es una de las características más fuertes dentro de la idea de propuesta organizativa. Es necesario tener siempre un horizonte trazado y saber hacia dónde se dirigen los ideales, por esto, “la visión” es entendida como la mirada conjunta a donde se desea llegar. Se partió de unas características específicas que permitieron llegar a esta categoría general: *apuntar al mismo lugar, tener objetivos y metas muy bien trazadas, proyecto de país, trabajar en equipo y con disciplina, romper paradigmas, mejorar las condiciones, sustento económico contextualizada*. Dada la información anterior, una propuesta no debe estar fragmentada por visiones e ideales individuales por el contrario, debe hacer parte de una perspectiva colectiva y de este modo generar procesos participativos, para que sus integrantes desarrollen capacidades democráticas, autónomas, colaborativas que permitan el intercambio bidireccional de los aprendizajes juntos.

En consecuencia, nadie podrá aportar ideas claras al desarrollo de la institución si no se tiene clara cuál es la visión, a donde se quiere llegar. Por ello la visión se alcanza cuando se logra trabajar juntos buscando consenso en los elementos trascendentales de nuestro quehacer docente, lo que nos obliga a despojarnos de nuestros intereses personales para abordar los intereses comunes (del otro/a, cuando buscamos metas comunes.⁹⁶

⁹⁶ UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER. Las escuelas eficaces (ii): la visión compartida del centro. Abril 30 de 2013. En: <http://eficaciaeducativa.blogspot.com/2010/09/las-escuelas-eficaces-ii.html>

4.2.2.2 Innovadora y transformadora. Esta característica, es manifestada por un grupo significativo de actores escolares, estableciendo la relación entre las prácticas pedagógicas diferentes y el cambio. Las subcategorías que dejan ver esta característica son: *uso de las TICS y nuevas prácticas educativas*.

Se plantea entonces, para Directivos y maestros el reto de romper cada obstáculo que dificulte su labor y empezar a transformar cada uno de los procesos para que de este modo se logre llegar a una verdadera Calidad de la educación; la tecnología surge como una mediación y herramienta de apoyo, que para muchos maestros y directivos permite generar en el quehacer educativo un entorno de múltiples elementos que buscan la integración de los objetivos educativos de manera interdisciplinar, que el actor escolar vaya más allá de su entorno para que pueda compartir sus experiencias y aprender de otras.

Como lo menciona Assael: “El cambio de la función del maestro y de la organización de la labor educadora exige, que el proceso de innovación requiera ser asumido a partir de una reflexión crítica sobre las prácticas pedagógicas institucionalizadas”⁹⁷. Es decir, que los maestros investiguen los problemas pedagógicos que enfrentan en su práctica cotidiana, y con el aporte de teorías pedagógicas, intenten comprenderlos en su complejidad para elaborar nuevos conocimientos que les permitan abordar dichos problemas con estrategias diversas, de ahí la importancia del trabajo investigativo.

⁹⁷RODRÍGUEZ, J. Gregorio y CASTAÑEDA, Bernal Elsa. REVISTA IBEROAMERICA DE EDUCACION, Numero 25. Profesión docente. Los profesores en contextos de investigación e innovación. Janeiro, Enero - Abril de 2001

4.2.2.3 Integral en la práctica, en esta característica diferentes directivos y maestros establecen la necesidad de dar mayor enfoque a los procesos axiológicos según la concepción de la práctica y las experiencias. Surgen la subcategorías de: *humanista, formación permanente interdisciplinar, autónoma, comprometida y dispuesta, participativa* según Huberman la integralidad de la práctica de un actor escolar se concibe como: “Un proceso consiente, deliberado, participativo, implementado por un sistema educativo o una organización con el objeto de mejorar desempeños y resultados, estimular el desarrollo para la renovación en campos académicos, profesionales o laborales y formar el espíritu de compromiso de cada persona con la sociedad y particularmente para con la comunidad en la cual se desenvuelve”⁹⁸. En relación a lo anterior se puede inferir que todos los elementos que estructuran el quehacer educativo de un maestro deben estar orientados a desarrollar capacidades y competencias sistémicas que le permitan aprovechar de manera oportuna y eficaz sus concepciones, prácticas y experiencias intrapersonales e interpersonales.

⁹⁸ MORENO R. Amanda. Concepciones de práctica pedagógica. Universidad Pedagógica Nacional, Grupo de Práctica Pedagógica del Departamento de Ciencias Sociales. En: www.pedagogica.edu.co/storage/folios/articulos/fol16_11inve.pdf

CAPÍTULO V

<<SINER GÍA>>

RED SANTANDEREANA PARA LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR

Porque nada es más hermoso que viajar en compañía y aquel que cabalga a tu lado mira y ve el mismo, el mismo horizonte, pero lleva su propia ruta. El deja sus huellas, yo las mías, testimonios de la caravana.⁹⁹

La propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar **SINERGIA**, es una iniciativa que busca la consolidación e integración de una comunidad de actores escolares interesados en la cualificación y fortalecimiento de los procesos de Gestión escolar, a partir de las experiencias y vivencias educativas propias, como del avance teórico- metodológico en el campo educativo. Se pretende, entonces, que sea una comunidad de aprendizaje, que permita intercambiar, compartir informaciones, ideas, experiencias, dudas y generar conocimiento en un campo común que identifica al grupo. La cooperación entre los miembros, enriquecida por la interacción de visiones complementarias y el contraste entre realidades que pueden ser diferentes, proporciona un buen punto de partida para emprender análisis y propuestas conjuntas como Red educativa.

En este sentido el nombre **SINERGIA**, surge como resultado del trabajo de campo de la investigación, con grupos focales de algunos Consejos Directivos de Santander y directivos escolares. Por ello la palabra "sinergia" derivada del vocablo griego *synergos* que significa "trabajar en conjunto", y entendida entonces,

⁹⁹HERRERA, Dora. Expresión literaria de rectora en encuentro de Consejos directivos, Bucaramanga, Santander. Tomado del libro *la Metáfora del Boomerang*, Patricio Varas Santander.

como: "El fenómeno de dos o más agentes o influencias discretas que actúan en común para crear un efecto que es más grande que la suma de los efectos que cada uno de ellos es capaz de crear por separado"¹⁰⁰, constituye la razón de ser de la iniciativa.

Así mismo Caldwell¹⁰¹ plantea en uno de sus cinco desafíos para directores de escuela el concepto de SINERGIA, en el campo educativo, como: "El trabajo conjunto que deben desarrollar las escuelas que funcionan de forma independiente para que se pueda realizar un cambio en la escala de transformación bajo las condiciones que predominan en la mayoría de las sociedades al principio de este siglo. Es indispensable entonces, que tengan la capacidad para establecer sociedades con una variedad de instituciones y organizaciones"¹⁰², y que por lo tanto habrán de ser enfrentados en el proceso de la transformación de la realidad escolar. De esta manera, la conformación de la Red, busca potenciar el funcionamiento y la organización de los actores escolares o miembros que la integran, aportando y participando de forma dinámica y en diferentes escenarios perseguir un fin común en una sociedad diversa, plural y cambiante.

¹⁰⁰ Mis respuestas.com. Abril de 2013. [En línea]: <http://www.misrespuestas.com/que-es-la-sinergia.html>

¹⁰¹ El Profesor Brian J. Caldwell es el Director Global Adjunto de Internacional Networking for Educational Transformation (iNet). fue Decano de Educación de la Universidad de Melbourne (1998-2004), en la que ahora es Miembro del Claustro de Profesores del Departamento de Política y Administración de la Educación.

¹⁰² ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio, (2006), EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional, pág. 484, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=A7E0D8B791D36A843ED01E8FA7C77991.tdx2?sequence=1>. Abril 27 de 2013.

Resultado de las investigaciones del grupo CEGE, se evidenció la necesidad de conformar la red, dado que en Santander no existe una comunidad organizada de Directivos y Maestros en Gestión escolar, que propenda por la cualificación y el fortalecimiento de la gestión escolar en búsqueda de la Calidad educativa, para llegar a conformar instituciones organizativas que aprenden.

Se hace necesario crear espacios de participación, intercambio, estudio, investigación y difusión de experiencias, para de este modo promover el desarrollo de la educación y optimizar el crecimiento profesional de los actores participantes, la cualificación y el fortalecimiento de la Gestión escolar y la búsqueda de la Calidad educativa; a través de encuentros, formas de organización y proyección con Consejos Directivos, Directivos Escolares, Maestros, Padres de Familia y Estudiantes, cuando fuere necesario, que posibiliten sensibilizar, promover, generar y participar en la integración y formación integral, para el diseño de nuevas formas de hacer Escuela que respondan a los problemas y desafíos que plantea el ejercicio de la Gestión Escolar.

5.1 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar **SINERGIA**, es resultado de diferentes procesos de investigación, que se han adelantado en el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), de la Universidad Industrial de Santander (UIS), Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Educación y de las iniciativas de algunos sectores de Directivos Escolares. A través del tiempo, se han desarrollado proyectos investigativos, para comprender los procesos de evolución que se han dado en la administración y

Gestión escolar de las instituciones educativas: concepciones, prácticas, enfoques, papel de los actores, necesidades de formación, entre otros. Resultado de la revisión documental de diversos proyectos de investigación, se han identificado algunas situaciones problemáticas y desafíos relacionados con los aspectos enunciados. A nivel nacional y regional se desconoce la existencia de grupos o experiencias organizadas de Directivos escolares y Maestros que propendan por el desarrollo investigativo de las problemáticas detectadas y contribuyan a plantear horizontes de respuesta teórico-prácticos para orientar y fortalecer los procesos de Gestión escolar en la búsqueda de la Calidad educativa.

5.2 OBJETIVOS

5.2.1 Objetivo general

Constituir una comunidad académica, formativa y participativa de Directivos y Maestros escolares de Santander, para la cualificación y fortalecimiento de la Gestión escolar y la búsqueda de la Calidad educativa.

5.2.2 Objetivos específicos

- Sensibilizar a Directivos, Maestros, actores escolares y educativos sobre la importancia de la Calidad educativa y la Gestión escolar en las instituciones educativas.

- Promover la participación propositiva de Directivos, Maestros, actores escolares y educativos de instituciones educativas para el fortalecimiento

y/o transformación de los procesos de Gestión escolar y la Calidad educativa.

- Generar espacios para compartir experiencias con Directivos y Maestros, que posibiliten el análisis, el estudio, la investigación y la consolidación de alternativas, frente a las problemáticas y desafíos de la Gestión escolar, para promover la construcción de una mejor educación.

- Participar en procesos de formulación, desarrollo y seguimiento de políticas educativas que cualifiquen, fortalezcan y/o transformen los procesos de Gestión Escolar y construcción de la Calidad Educativa.

5.3 PROCESO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA

La estrategia organizativa es la conformación de una **Red Educativa** de Directivos, Maestros, actores escolares y educativos, denominada **SINERGIA**. El propósito de esta iniciativa, esta direccionado a la cualificación y fortalecimiento de la Gestión escolar y a la búsqueda de la Calidad educativa, bajo un proceso de participación y formación permanente, como una alternativa que propicie y conlleve a la comprensión de los procesos de evolución presentes en la administración y la Gestión escolar de instituciones educativas, y de esta forma fundamentar una comunidad para solidificar el desarrollo de la Educación.

Los Directivos Escolares y Maestros se ubican en un lugar protagónico, distinto al de ser transmisores y receptores; pasando a asumir compromisos de acción, participación, organización y transformación, que hagan posible la constitución de la Red. Finalmente, lo importante es construir un horizonte compartido, que haga ruptura de todas las barreras y dificultades; se rompan paradigmas, miedos y soledades; se arriesguen acciones y se junten fuerzas para lograr una organización que no esté basada en intereses individuales y adulados, por el contrario, orientados a tejer redes que re-signifiquen las esperanzas y utopías para una mejor Educación.

Para lograr la conformación de la Red **SINERGÍA**, es indispensable seguir los siguientes momentos organizativos:

1. **Pre-constitución**, surge como una iniciativa del grupo Calidad Educativa y Gestión escolar (CEGE), según revisión documental detallada de las investigaciones y el trabajo de campo realizado por investigadores y coinvestigadores del grupo, lo que determinó la necesidad de conformar una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar. La Red **SINERGIA**, se encuentra en proceso de constitución a partir de la Red de coordinadores en la ciudad de Barrancabermeja y un colectivo de Consejos Directivos del área metropolitana de Bucaramanga. Se hace necesario en este momento, que los actores promuevan encuentros, diálogos y reuniones autónomas, orientadas hacia el logro de objetivos compartidos, que lleven a la clarificación de la necesidad de la Red y estructura organizativa.

2. Constitución formal, es el momento organizativo a ser y hacer parte de la Red, que busca vincular a los diferentes actores escolares de instituciones educativas, con participación e integración.

3. Convocatoria, consiste en promover la vinculación de los actores escolares, en un momento de sensibilización y acogida, de acuerdo al interés y la disposición de trabajo.

→ *Conformación del núcleo inicial ó Gestor de Directivos escolares y Maestros*. Este colectivo o núcleo estará conformado por Directivos y Maestros pioneros de la propuesta organizativa, actuando como actores representantes de sus respectivas instituciones educativas, y que demuestran interés, disposición, apertura al cambio y a la cualificación de la Gestión Escolar y/o transformación de la Calidad educativa.

→ *Adopción de la estructura organizativa de la Red*. Hace referencia a la organización estructural, interna de la Red y de los capítulos que la conformen; así la distribución de roles conjuntos, de pautas y principios a seguir para el desarrollo y fortalecimiento evolutivo de la Red.

4. Establecer un plan de acción plurianual, corresponde al diseño prospectivo del plan de trabajo de la Red. La Red funcionará si se establecen unas acciones y directrices conjuntas, que orienten las ideas y posturas a tomar; para ello es necesario que el núcleo inicial ó piloto organice, geste y direcciona la propuesta organizativa, estableciendo

acuerdos para la consecución y el alcance de los objetivos propuestos a largo, mediano y corto plazo.

5.4 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

La Red es un proyecto en permanente construcción, se irá concretando participativamente sobre las experiencias y las concepciones asociadas con la educación, gestión escolar y educativa, y calidad.

Iniciará con algunas instituciones educativas del sector público funcionando como un núcleo inicial de Directivos escolares (rectores y coordinadores, maestros y otros actores- cuando fuere necesario), este promoverá la red a otros actores escolares y educativos, para ir involucrando paulatinamente a nuevos participantes en la organización. A nivel estructural la Red **SINERGIA**, podrá dotarse de una estructura interna, sujeta a cambios, modificaciones y transformaciones, se proponen así tres instancias organizativas:

- 1. Núcleo inicial, gestor y Directivo.** Hace referencia al núcleo pionero, a quienes se integren y den continuidad de la Red; constituye el componente y/o componentes organizacionales que orientan la Red y Capítulos que llegará a tener. Al interior del núcleo inicial de la Red, podrían constituirse Núcleos según actores escolares, ej.: Núcleo Rectores, Núcleo Coordinadores, Núcleo de Maestros, Núcleo de Padres de Familia, etc.

2. Capítulos. Son componentes organizacionales, que delimitan una sección o parte de la Red, de acuerdo a la ubicación geográfica según se halle en ciudades o municipios del departamento de Santander.

3. Nodos o ejes de Gestión. Constituyen cuatro (4) componentes organizacionales de la Red a nivel central y de cada capítulo; a través de ellos se busca interconectar los objetivos estratégicos de la red, para ir consolidando horizontes propositivos teórico u organizacionales con miras a la cualificación y fortalecimiento de los procesos en Gestión Escolar y búsqueda de la calidad educativa. A continuación se presenta la razón de ser y finalidad de cada uno:

→ **Nodo organizativo.** (Saber Ser). Estará orientado a la planeación, organización y direccionamiento de los procesos, tendencias, enfoques, estrategias, planes y evaluación de experiencias que se desarrollen en la Red; así como los avances en los procesos de Gestión Escolar y calidad educativa.

→ **Nodo formativo.** (Saber Aprender), corresponde a la gestión pedagógica y académica de la Red; los enfoques formativos y de Gestión que se van a llevar a cabo, es decir programas y eventos académicos, metodologías de formación (Congresos, seminarios, proyectos, talleres, encuentros, reuniones, pasantías, etc.).

- **Nodo investigativo.** (Saber Conocer y Hacer), promueve y genera procesos de investigación en Gestión, organización escolar y Calidad educativa. Surge como una necesidad de organizar el conocimiento empírico (experiencias) y el conocimiento científico (teorías), para producir conocimiento pertinente, según el abordaje temático de las problemáticas en Gestión escolar y Calidad educativa y de esta manera incidir en el desarrollo de competencias propositivas que promuevan el diseño, elaboración y seguimiento de iniciativas, propuestas y proyectos en miras de hacer público y compartir con otros, el conocimiento propio.
- **Nodo de innovación y transformación.** (Saber Convivir), explicita el desarrollo de capacidades y competencias personales, institucionales, interinstitucionales, intersectoriales e interdisciplinarias para la generación y uso pertinente del conocimiento con miras a la cualificación, fortalecimiento y/o transformación de la Gestión Escolar y búsqueda de la Calidad educativa, de manera que se incida en los procesos de investigación, innovación, formación y desarrollo de la Red; a través de la mediación de herramientas ofimáticas para idear, optimizar y transmitir los procesos alcanzados en la Red.

La **figura 1.** Expresa la estructura organizativa que se propone para la Red SINERGIA:

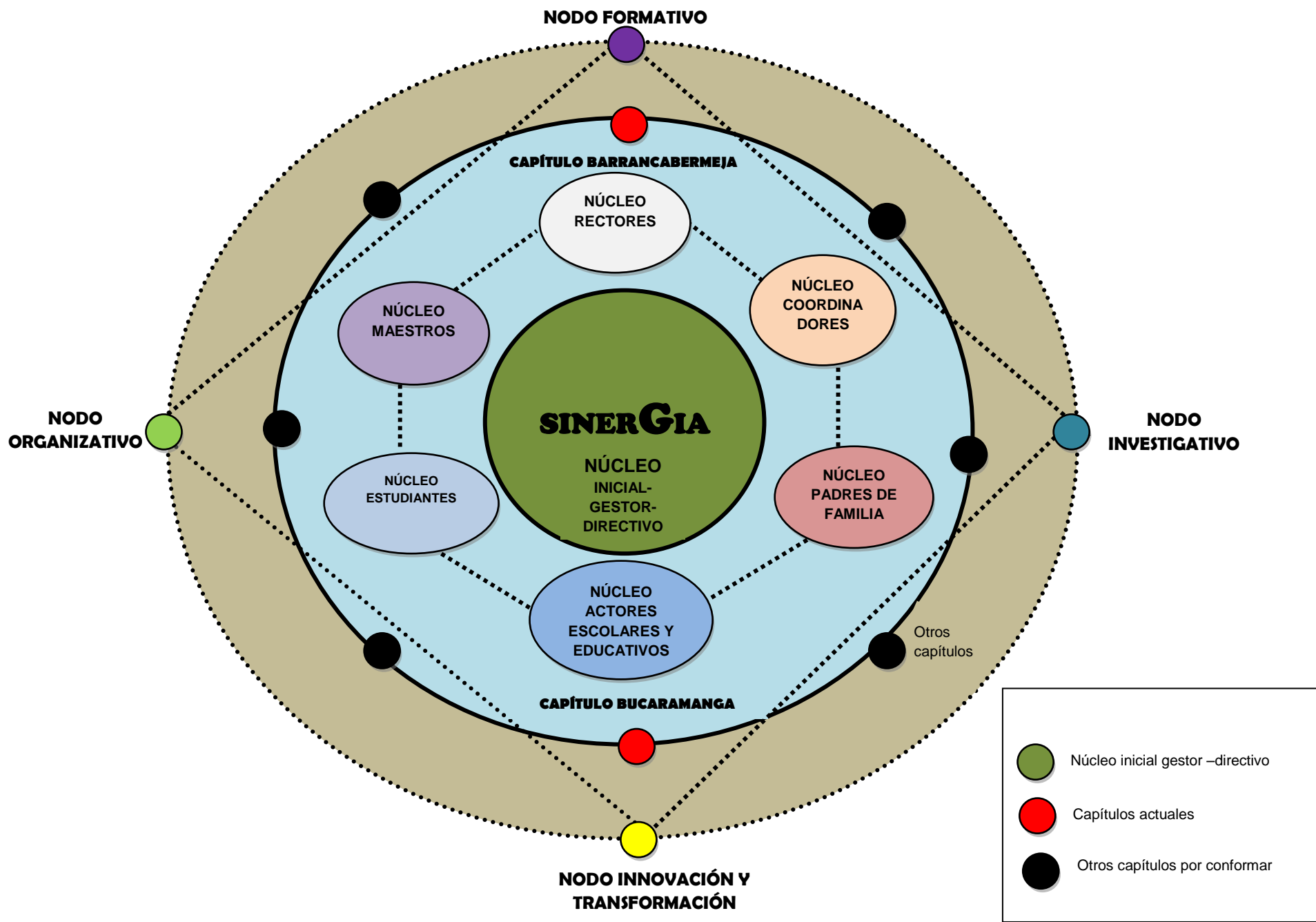


Figura 1. Propuesta Estructura Organizativa para la Red SINERGIA

5.5 PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA PROPUESTA ORGANIZATIVA

Toda organización, necesita estar sustentada sobre una misma filosofía, que se fundamente sobre unos principios universales y la orienten hacia una misma dirección, visión compartida, trabajo en equipo, autonomía y participación. Se plantean algunos principios o características que identifiquen la organización, las cuales podrán ser revisadas y/o replanteadas:

- **Abierta y prospectiva.** se centra en la organización de un trabajo flexible y participativo, en el que se ofrezca igualdad de oportunidades a todos sus integrantes en calidad de personas y de instituciones, para que al “aportar su granito de arena” se pueda llegar a la transformación de las prácticas educativas.
- **Democrática.** Todos los miembros pertenecientes a la red serán reconocidos en igualdad de condiciones y se posibilitará la participación de los mismos. Habrá siempre un continuo dialogo así el valor de las personas e instituciones comprometidas con el quehacer de la red, las opiniones y deseos de todos deberán ser respetados y valorados en igualdad de condiciones.
- **Autónoma.** Permitirá, llegar a la formulación de una estructura organizativa propia, adecuada y orientada de acuerdo a los intereses y necesidades colectivas, en la que se puedan desarrollar planes de trabajo pertinentes y contextualizados, para que el desarrollo de las funciones este mediado por las necesidades y no por los intereses individuales. Dependerá únicamente del horizonte que sus miembros le quieran dar.

- **Contextualizada.** Este principio alude a la pertinencia y ajuste real de los elementos, factores, condiciones y necesidades del contexto educativo, por esto la Red, debe basar su razón de ser en las situaciones del entorno actual para lograr la mejora y transformación que se necesita según los horizontes educativos trazados, en consonancia; toda acción estratégica requiere prever las limitantes y oportunidades de desarrollo.
- **Reflexiva y crítica.** La red debe constituir un espacio favorable para la reflexión y la crítica entre sus miembros, estimulando el debate acerca de las ideas, las propuestas y las prácticas educativas que promuevan el cambio y el desarrollo educativo, es necesario una red que vaya más allá de lo que a simple vista se ofrece, por el contrario ha de ser innovadora en sus propuestas y estrategias de organización y Gestión.
- **Dinámica y creativa.** Tiene que estar en la capacidad absoluta de generar metas y un alcance posible más allá de lo normal; para lo cual debe construirse solidariamente sobre una propuesta teórica-práctica coherente, estratégica, metodológica y operacional y al alcance de todos.

La Red **SINERGIA**, no solo deberá contar con unos pasos y principios de organización y funcionamiento, sino que debe estar guiada bajo unos objetivos claros y comunes, que permitan el trabajo colaborativo, la coordinación, la distribución de acciones, el acuerdo de intereses y negociaciones¹⁰³ establecidos dentro de una serie de pautas y consensos que serán formulados, reestructurados, debatidos y aprobados colectivamente, para que los objetivos y propósitos que se planteen puedan ser cumplidos en su totalidad y sin ninguna dificultad.

¹⁰³ ANTÚNEZ, SERAFÍN. La gestión escolar en los procesos de transformación de los sistemas educativos, México.

CAPÍTULO VI

PROSPECTIVA DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA: PROCESO REFLEXIVO, PLANTEAMIENTOS Y DESAFÍOS EN GESTIÓN ESCOLAR

“Es desde las islas de transformación educativa que se forma el mar”¹⁰⁴

6.1 CONCLUSIONES

A partir del proceso de investigación, se lograron identificar problemáticas que obstaculizan los procesos de Gestión Escolar y la Calidad Educativa; se definieron las características de una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar; y en últimas se plantea la propuesta organizativa, que nos lleva a establecer las siguientes conclusiones:

- Una de las principales causas del debilitamiento en procesos de gestión y calidad educativa, se debe a las diversas concepciones reduccionistas o erróneas y a la poca pertinencia y apropiación que presentan Directivos y maestros frente a los conceptos de Calidad educativa, gestión escolar y otros conceptos relacionados, reduciendo el valor integral de un concepto en la teoría y en la práctica.

- No existe una relación bidireccional entre el papel del maestro en la sociedad actual y las continuas transformaciones y reformas educativas, lo que ha generado que la figura de este actor escolar, se debilite

¹⁰⁴ Expresión de directivo escolar de una institución pública de Santander

constantemente, y cada vez sean mayores las limitaciones en Gestión escolar, restándole valor y reconocimiento.

- La Gestión educativa y escolar, en muchas instituciones educativas públicas del país, es vista de manera fragmentada, debido a las formas aisladas de direccionar y organizar la educación, evitando que los procesos puedan ser vistos y liderados de manera sistémica y con participación de todos los actores.
- La profesión del Maestro, hoy en día se encuentra en un proceso transitorio de dificultades, consecuencia de ello la poca oferta y prestigio de la profesión, dentro de la demanda laboral. Sumado a ello, las condiciones de trabajo no adecuadas: bajos salarios, sobrecarga laboral, limitación de recursos físicos y económicos, falta tiempo para el desarrollo de procesos que imposibilitan el trabajo exitoso del maestro.
- La debilidad en el manejo de los procesos comunicativos, ha impedido la concreción de acuerdos y el manejo oportuno de las diferencias, obstaculizando la consolidación de equipos, grupos y colectivos, que vayan en pro del mejoramiento de la Calidad educativa y la Gestión escolar.
- Los diversos enfoques y/o sentidos que se le ha proporcionado al proceso de evaluación en la institución, han desconfigurado y desviado el verdadero sentido de educar; reduciéndolo a procesos no continuos, la no pertinencia

y el poco seguimiento de los planes de mejoramiento. Todo lo anterior evidencia la poca iniciativa frente al cambio y la mínima apertura para socialización de resultados.

→ Reflejando los resultados desde una perspectiva de cambio educativo, los planteamientos relacionados nos llevan a identificar la necesidad de la implementación de un estilo colaborativo como el más coherente para llegar a la transformación de las prácticas educativas, de la Gestión escolar, a su vez generar un ejercicio de liderazgo por parte de los actores a través del proceso de interacción potenciando mejores acciones y mejores resultados.

→ Se hace necesario consolidar una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, que busque el fortalecimiento e integración de una comunidad de actores escolares interesados en la cualificación y fortalecimiento de los procesos de Gestión escolar y que permita intercambiar, compartir ideas, experiencias, dudas y generar conocimiento en un campo común.

De lo anterior, se concluye con la premisa ¡el momento de mejorar la Educación, es ya! desde la sensibilización, formación y seguimiento, cualificación y fortalecimiento de la Gestión escolar y la búsqueda de los procesos de Calidad educativa, por ello es necesario afrontar los desafíos y retos actuales y seguir trabajando frente a las transformaciones educativas, para estructurar una educación, más justa, democrática y equitativa que traspase las brechas de la sociedad.

6.2 RECOMENDACIONES

A partir del proceso de investigación y la necesidad de conformar la Red de Directivos, Maestros, actores escolares y educativos se presenta las siguientes recomendaciones:

- En un primer momento, es necesario realizar una nueva reconceptualización sobre Calidad educativa y Gestión escolar, de tal modo que con nuevas significaciones la cultura escolar tome otros enfoques de organización y así superar la visión reduccionista que se tiene sobre la Gestión escolar.

- A partir de los procesos y seguimiento investigativo del grupo CEGE, se espera acompañar y fundamentar los procesos para cualificar, fortalecer, consolidar y estructurar en nodos una red local, que busque ampliar los horizontes organizacionales de los diferentes actores escolares de instituciones educativas de Santander.

- Se necesita interiorizar el sentido real de la participación en una Red educativa para que el actor escolar asuma la conformación de esta, como un compromiso que va más allá de pequeños espacios ofrecidos por la institución, para dedicar también parte de su tiempo a la vinculación autónoma y activa en propuestas colectivas; que ayuden al logro de una verdadera Gestión de calidad, teniendo en cuenta los diferentes

componentes de Gestión escolar, para evaluar y hacer seguimiento de avances y productos.

- Crear y fortalecer programas de formación permanente en gestión escolar, que permitan estar en constante avance con relación a los requerimientos necesarios para cualificar y fortalecer los procesos de la Gestión escolar y así, alcanzar la verdadera Calidad educativa.

- Se hace necesario el acompañamiento continuo de una entidad o entidades líderes que orienten y direccionen los procesos que se desarrollen dentro de la Red, a su vez se requiere vincular o buscar el apoyo de entidades gubernamentales y privadas para jalonar los procesos de la misma.

- Es importante que las Escuelas Normales y entidades de educación superior participen como centros pilotos en la formación académica y pedagógica, orientados bajo lineamientos teóricos-prácticos para el desarrollo y fortalecimiento de procesos en Gestión Escolar.

- Estar en relación abierta con otras organizaciones y/o redes para enriquecer y fortalecer los procesos internos y externos de la Red, con miras a un horizonte organizativo consolidado que permita la apertura y vinculación de personas dispuestas y comprometidas con los procesos de revolución educativa.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Administración científica y Frederick Winslow Taylor*. 2010 [Consultado 23 de septiembre 2012]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/1.asp

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *Administración científica y Henri Fayol*. 2010. [Consultado 23 de septiembre 2012]. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tyac/14fayol/

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

ANTÚNEZ, Serafín. "La gestión escolar en los procesos de transformación de los sistemas educativos", videocinta de la serie Transformar nuestra escuela, México, DGIE-SEP. (1998), (Programa video grabado).

BECA, C. Acciones de desarrollo profesional en Chile: su impacto en las prácticas docentes Trabajo presentado en Encuentro Internacional "Los desafíos de la formación en la sociedad del conocimiento". Abril, (2005). Bogotá.

BONILLA PEDROZA, Oralía. "Asesoría y acompañamiento académico a colectivos escolares", OEI, 2006. Consultado 23 septiembre 2012]. En: <http://www.ouiiohe.org/webcolam/rifoma/femcidi/mod/data/view.php?d=1&mode=si>

ngle&page=30

CALIDAD EDUCATIVA. En:
<http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/presentacion-institucional/gestion-de-la-calidad/calidad-educativa>

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición, México. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>

Científica en educación. Abril 30, 2013. En: <http://www.humanas.unal.edu.co/red/>

COLOMBIA APRENDE. ¿Qué es Gestión Educativa? Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

1COLOMBIA APRENDE. Ministerio de Educación Nacional. [En línea]. Abril 21, 2013. Disponible en la web: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-201835.html>

COLOMBIA APRENDE. Plan Sectorial de Educación 2010-2014. En: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/w3-article-312300.html>

COLOMBIA APRENDE. Red nacional temática. 30 de Abril de 2013. En: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-201835.html>

COLOMBIA, Constitución Política de, Bogotá: Magisterio: 1996

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

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, Bogotá: Magisterio: 1996

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA, El pueblo de Colombia. Abril de 2013. En: <http://structio.sourceforge.net/leg/constitucion.html>

CORONADO CHUYE, Yolanda. Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. El caso de una escuela pública de Lima. En: <http://siep.org.pe/archivos/up/145.pdf>

COX, Pamela. Banco Mundial Colombia. Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano. Oficina Regional de América Latina y Caribe. Disponible en: <https://icfesdatos.blob.core.windows.net/datos/Calidad%20educacion%20Colombiana%20 analisis%20opciones%20programa%20de%20politica.pdf>

DECRETO 1860. El proyecto educativo institucional. Abril de 2013. En: <http://www.col.opsoms.org/juventudes/Situacion/LEGISLACION/EDUCACION/ED186094.HTM>

DORADO DOMÍNGUEZ, Edgar Jesús. Ser y querer ser de la gestión escolar del directivo docente de un colegio Rural del municipio de Girón” En: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/9947/2/136313>.

ERLANDSON, David A. y otros (1993), Doing naturalistic, inquiry. A guide to methods, Londres, Sage publications, pp. 131-162. Citado por: María Eumelia Galeano Marín, p 115

ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio, (2006), EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional, pág. 484, <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=A7E0D8B791D36A843ED01E8FA7C77991.tdx2?sequence=1>. Abril 27 de 2013.

ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio. EL DIRECTOR ESCOLAR. Necesidades de formación para un desempeño profesional, España 2007. En: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=3A520A4E662F0B843131FCA0019FF85F.tdx2?sequence=1>

ESPINOZA PICÓN, Cesar. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamerica. UNESCO, Honduras, 1999. En: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

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

FRISANCHO, Rubén. Propuesta de un modelo de gestión institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución educativa “independencia americana “de la región Arequipa, Perú, 2009. Consultado 22 septiembre 2012. En: [http://www.ongopd.com/Publicaciones/TrabajosInvestigacion/RUBEN%20ESCALA NTE%20FRISANCHO,%20PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTI ON%20PARA%20%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20\(PUBLICADO%20E. pdf](http://www.ongopd.com/Publicaciones/TrabajosInvestigacion/RUBEN%20ESCALA%20NTE%20FRISANCHO,%20PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTION%20PARA%20%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20(PUBLICADO%20E.pdf)

GALEANO MARÍN, Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. Cap. 4. Investigación documental: una estrategia reactiva de investigación social. La Carreta Editores. E. U. Medellín, 2004. p 113-143

GALLEGO, Julio Antonio y PACHECO PADILLA, Anuar. Gestión escolar. Experiencia del proyecto de mejoramiento. En: <http://escuelasqueaprenden.org/imagesup/Gesti%F3n%20escolar.%20Experiencia%20del%20proyecto%20de%20mejoramiento.pdf>

GARCIA, Jihan Ruth y FALCON, Poyato. La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California. 2009. Consultado 21 septiembre 2012. En: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>

GELVEZ, Landazábal Luz Dary. Construyendo liderazgo desde la escuela propuesta pedagógica para promover el ejercicio en los actores escolares de una institución educativa pública. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010

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

GOMÉZ JIMÉNEZ, Kelly Johana. Asignación académica, satisfacción laboral y calidad del quehacer pedagógico en el contexto de la Universidad. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2011

GOYENECHÉ DELGADO, Marleny y RINCON CEPEDA, María Margarita. La organización del tiempo laboral de los maestros: calidad de vida y calidad de la educación. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010

HERRERA, Dora. Expresión literaria de rectora en encuentro de Consejos directivos, Bucaramanga, Santander. Tomado del libro *la Metáfora del Boomerang*, Patricio Varas Santander.

IBARRA RUSSI, Oscar Armando. LA FUNCION DEL DOCENTE: ENTRE LOS COMPROMISOS ETICOS Y LA VALORACION SOCIAL. Diciembre 12 de 2012.

En:

http://www.oei.es/docentes/articulos/funcion_docente_compromisos_eticos_ibarra.pdf

JIMÉNEZ, Jorge, RIQUELME, Gladys, VILOS, Víctor, ORTIZ, Héctor. *La calidad educativa asociada a la gestión de la escuela*. Revista Vasconcelos de Educación. Vol. II, Núm. 3 pp 110-116. Departamento de Educación. ITSON. En:<http://antiguo.itson.mx/vasconcelos/documentos/volII-num3/RVE-2-3-10.pdf>.

MAESTROS DE LA CALIDAD. Abril 29 de Abril de 2013. [En línea]:

MEN. Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-channel.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Al Tablero: El periódico de un país que educa y que se educa. Planes de formación de docentes y directivos docentes, lineamientos regionales. [Consultado 23 de septiembre 2012]. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-195881.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 0709 de Abril 17 de 1996. En: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-105080.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1278 de Junio 19 de 2002. Disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-86102.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. GUIA N° 11. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-91093_archivo_pdf.pdf

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Guía N° 28. Aprendizajes para Mejorar. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-124660.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional de la Autoevaluación al Plan de mejoramiento. Pág. 116. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución educativa. Colombia Aprende: Plan sectorial de Educación 2006-2016

1MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Gobierno de Chile. Educación continua, Abril 30 de 2013. En:http://www.mineduc.cl/index2.php?id_seccion=4055&id_portal=76&id_contenido=22252

MONTAÑEZ, Luz Amparo y RODRIGUEZ, Diana Carolina. Formación permanente de maestros en Gestión escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2010

MOORE, Mark (2002). La Gestión Educativa un Nuevo paradigma. Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard. En: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

MORENO R. Amanda. Concepciones de práctica pedagógica. Universidad Pedagógica Nacional, Grupo de Práctica Pedagógica del Departamento de Ciencias Sociales. En: www.pedagogica.edu.co/storage/folios/articulos/fol16_11inve.pdf

MORÍN, Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Una educación que cure la ceguera. En: <http://www.unmsm.edu.pe/occaa/articulos/saberes7.pdf>

NAKASONE RUIZ, C. Tejer redes para innovar y construir nuestras escuelas. México D.F. Universidad Pedagógica Nacional. En: http://www.colectivoeducadores.org.ar/cd_6to_encuentro/_pages/pdf/eje_2/pdf_2_mexico/M153.pdf

PEREZ G. Ángel. Calidad de la enseñanza y desarrollo profesional docente. Citado por: SVERDLICK. Ingrid. Buscando a la calidad educativa. Foro Latinoamericano de políticas. 200. [Consultado 21 de septiembre 2012]. En: http://books.google.com.co/books?id=LMRD4peZICAC&pg=PA367&lpg=PA367&dq=.+Calidad+de+la+ense%C3%B1anza+y+desarrollo+profesional+docente+angel+perez&source=bl&ots=dNa4kMSp_K&sig=-XOd-

PEREZ, Juan José. Administración y Gestión educativa desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos en la Escuela Normal Mixta Pedro Nufío. Tegucigalpa, M.D.C. Agosto, 2010. En: http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/Tesis/juan_jose_perez.pdf

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, COLCIENCIAS. Misión, Ciencia y Desarrollo. Tomo I. Tercer Mundo Editores, Santa Fé Bogotá, D.C., 1996

Proyecto de Implantación y certificación de Sistema de Gestión de la Calidad. En: <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/webportal/web/iacp/red-iesca/redes-de-calidad>

RED RHIE. Docentes que Hacen Investigación Educativa... hacia un Movimiento Pedagógico Latinoamericano Una experiencia de trabajo en red y formación pedagógico-sindical. 30 de Abril de 2013. En: <http://reddhie.org.ar/>

REYES, Nelson, PEREIRA Alejandra Patricia, POVEDA Fabio y SARMIENTO Marleny. Prácticas de Gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá. Consultado el 23 de septiembre 2012. Bogotá, Colombia. En: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis80.pdf>

RICO MARTÍNEZ, Isidro M. Necesidades de formación y capacitación docente. Disponible en: <http://148.213.1.36/Documentos/Encuentro/PDF/97.pdf>

RODRÍGUEZ, J. Gregorio y CASTAÑEDA, Bernal Elsa. REVISTA IBEROAMERICA DE EDUCACION, Numero 25. Profesión docente. Los profesores en contextos de investigación e innovación. Janeiro, Enero - Abril de 2001

SANDOVAL ESTUPIÑÁN, Luz Yolanda; CRISANTO QUIROGA, Marina; CAMARGO ABELLO, Alexandra Pedraza, Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio de instituciones educativas colombianas. En: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/729>, 2008

SCHWARTZMAN, Simón. SITEAL. Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina. Equidad en el Acceso y la permanencia en el Sistema educativo, p 12 y 13. En: http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/siteal_libro_debate_1_0.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DE MEDELLÍN - ESCUELA DEL MAESTRO Y PROANTIOQUIA. Fundación para el progreso de Antioquia. Enero 21 de 2013. En: <http://proantioquia.org.co/web/index.php/calidad-de-la-educacion/alianzas-por-la-educacion/red-de-gestion-y-calidad-educativa>

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL HUILA. Formación permanente a directivos y docentes, 2010. Huila. [Consultado 19 septiembre 2012]. En: http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=17211&Itemid=3765

SORIA, Oscar. Calidad, eficiencia y equidad en la educación superior. Citado por Universidad de las Américas Puebla. 2009. [Consultado 21 de Septiembre. 2012] En: http://www.bcn.cl/bibliodigital/pbcn/informes/estudios_pdf_informes/nro130.pdf

TORRES, Rosa María (2005). Aprender para el futuro: Nuevo marco de la tarea docente. ¿NUEVO ROL DOCENTE? QUE MODELO DE FORMACIÓN, PARA QUE MODELO EDUCATIVO. Fundación Santillana, Madrid, 1999. También publicado en: Autoeducación, N° 55, Lima, IPP, 1999; Novedades Educativas, N° 99. Buenos Aires, 1999; Boletín N° 49 UNESCO-OREALC, Santiago, 1999 En: <http://es.scribd.com/doc/19210400/Rosa-Maria-Torres-Nuevo-rol-docente>

TORRES, Rosa María. Movimiento de Educación Popular integral y Promoción Social. 12 Tesis para el Cambio Educativo. 12 De adecuarse al cambio o seguir en el cambio, p 104. En: <http://es.scribd.com/doc/19017428/Rosa-Maria-Torres-12-tesis-para-el-cambio-educativo>

Unidad de Descentralización de Centros Educativos de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, del Ministerio de Educación. La Red Educativa, un modelo de gestión descentralizado para las áreas rurales. 29 de Abril de 2013. En: http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1414&a=articulo_completo

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Necesidades de formación de directivos docentes: Un estudio en instituciones educativas Colombianas. [Consultado 23 de septiembre 2012]. Disponible En: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/729/1707>

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER. Las escuelas eficaces (ii): la visión compartida del centro. Abril 30 de 2013.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Programa de fortalecimiento de la capacidad

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, Red CEE. En: Abril 21, 2013. Disponible en la web: <http://www.pedagogica.edu.co/vercontenido.php?id=8142>

URREA, Amanda y VALDERRAMA, Sonia. La visión sistémica: UN REFERENTE PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA. Diciembre 12 de 2012. Disponible en: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/18Lavisionsistemica.pdf>

VAILLANT, Denise. Sos profesión docente: al rescate del currículo escolar. UNESCO, 1998, Ginebra, Suiza, julio 2006. En: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/teachers_latamerica_ibewpci_2.pdf

VAILLANT, Denise. Sos profesión docente: al rescate del currículo escolar. UNESCO, 1998, Ginebra, Suiza, julio 2006. En: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Working_Papers/teachers_latamerica_ibewpci_2.pdf

VASQUEZ TORRES, Marta. El malestar y el bienestar docente. José Manuel Esteve. La educación es una profesión de valores.p4. En: <http://stellae.usc.es/red/file/view/26247/el-malestar-y-el-bienestar-docente-jos-manuel-esteve>

VELARDE, Ronald, GARCIA, Benito. Redes educativas: construyendo una experiencia. Ministerio de Educación.2000. 29 de Abril de 2013 [En línea]: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaaredesdes.pdf>.

VILLAMIZAR, Villamizar Sandra Milena y ALDANA, Pérez Rocy Lizeth. Los Procesos de Gestión Escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 2006.

ANEXOS

ANEXO A. Modelo ficha revisión bibliográfica y documental

FICHAS	
Id:	1
Datos biográficos:	Arenas. A Silvia Patricia & Peña Agudelo Erika Constanza
Fecha:	2011
Lugar:	Bucaramanga, Santander
Concepto:	Proyecto de investigación
Título:	Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar
Subtema 1:	Papel y autonomía de los actores
Subtema 2:	Necesidades de formación de maestros y directivos
subtema 3:	
contenido:	obstaculizan el proceso de Gestión Escolar, determinar las necesidades de formación en Gestión Escolar de los actores y definir las características para una propuesta de formación de maestros y directivos en Gestión Escolar, para contribuir a generar un conocimiento para un cambio innovador

FICHAS	
Id:	7
Datos biográficos:	Marleny Goyeneche Delgado & María Margarita Rincón Cepeda
Fecha:	2010
Lugar:	Bucaramanga, Santander
Concepto:	Proyecto de investigación
Título:	La organización del tiempo laboral de los maestros: calidad de vida y calidad de la educación
Subtema 1:	Extensos horarios laborales
Subtema 2:	Repercusiones y dificultades de salud en el maestro
subtema 3:	
contenido:	Investigación cualitativa de diseño etnográfico. En él se busco responder a las preguntas: ¿De qué manera la organización del tiempo laboral de los maestros favorece su calidad de vida y calidad de la educación?, ¿De qué manera la organización del tiempo escolar favorece que el maestro se pueda

ANEXO B. Entrevista aplicada a Directivos y Maestros de instituciones públicas



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER- UIS
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS / ESCUELA DE EDUCACIÓN
GRUPO DE INVESTIGACIÓN CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA- MAESTRIA EN PEDAGOGIA

El siguiente instrumento busca orientar un diálogo espontáneo para obtener información pertinente respecto a las problemáticas y necesidades de formación que justifican la conformación de una propuesta organizativa de maestros y directivos en Gestión escolar.

1. INFORMACIÓN GENERAL

Nombre:

Cargo:

Institución:

Título profesional:

Estudios de postgrado:

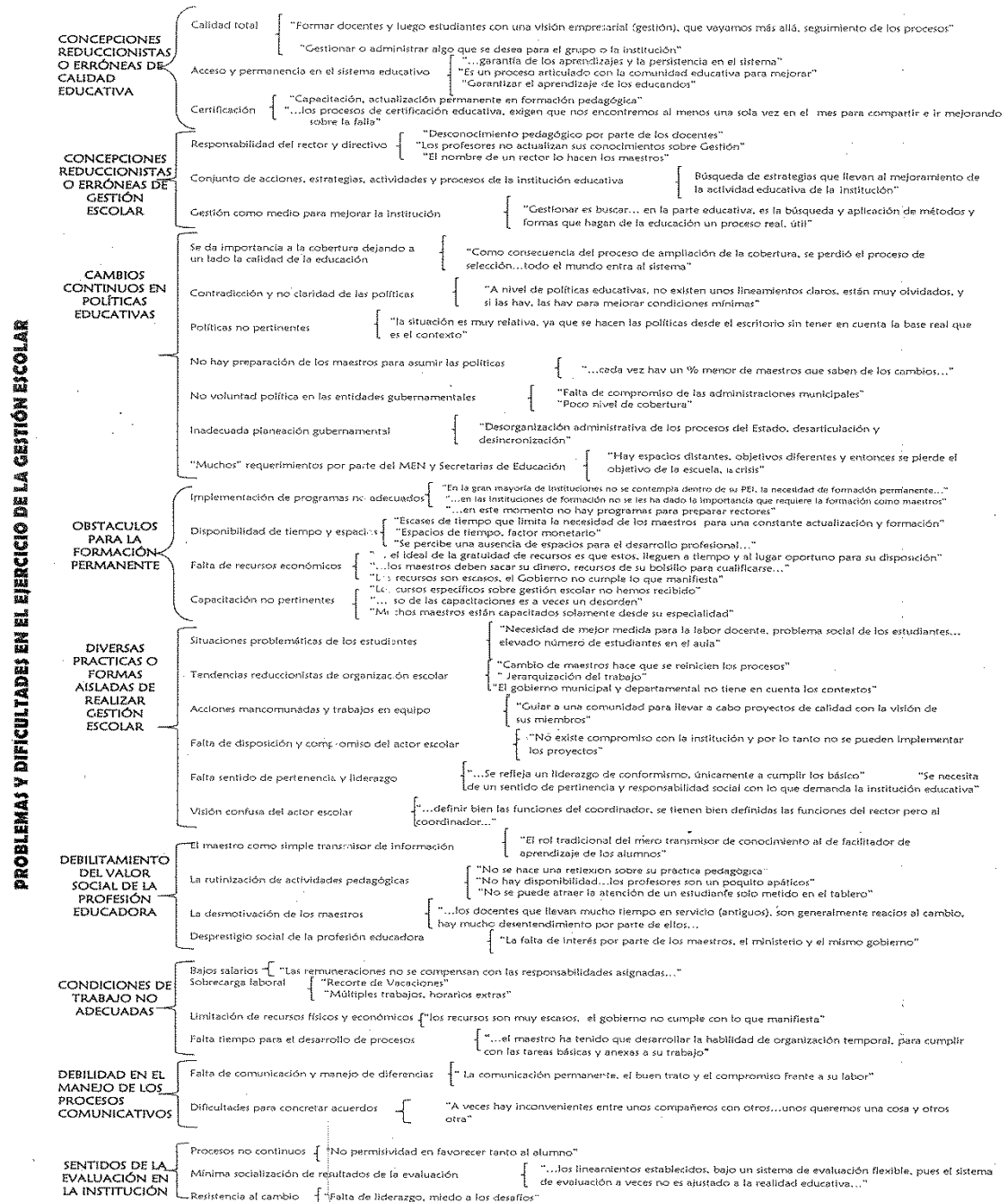
Tiempo de ejercicio profesional:

Tiempo en el cargo:

2. CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles han sido los logros más significativos en el ejercicio de su cargo?
2. ¿Cuáles son las problemáticas y/o dificultades que encuentra en el ejercicio de su función?
3. ¿Qué sentimientos normalmente experimenta en el ejercicio cotidiano de su cargo?
(Pregunta complementaria)
4. De qué manera las reformas y/o políticas educativas han contribuido o no a los procesos de gestión de su institución escolar?, ¿ y a la Calidad educativa?
5. ¿Qué propuestas o alternativas plantea para mejorar o dar solución a las problemáticas o dificultades enunciadas?
6. ¿Qué características debe tener una propuesta organizativa de maestros y directivos escolares que responda a los problemas y desafíos que encuentran en los procesos de Gestión Escolar?
7. ¿A partir de las problemáticas y dificultades enunciadas que necesidades de formación en Gestión escolar identifica para cualificar el desempeño de su función?

ANEXO C. Información sistematizada de los Problemas y desafíos en el ejercicio de la Gestión Escolar (revisión documental)



ANEXO D. Sistematización de resultados del informe del seminario: “Ethos del Directivo escolar” (ISED)

SENTIMIENTOS	LOGROS	DIFICULTADES
<p>POSITIVOS (+)</p> <p>Alegría + = 2</p> <p>Satisfacción +++ = 4</p> <p>Empatía</p> <p>Sorpresa</p> <p>Credibilidad</p> <p>Felicidad</p> <p>Solidaridad</p> <p>Gratitud</p> <p>Plenitud</p> <p>Disposición</p> <p>Servicio</p> <p>Apoyo</p> <p>Colaboración</p> <p>Agrado</p> <p>Amor</p> <p>Identidad</p> <p>Pertinencia</p> <p>N= 17 sentimientos positivos</p> <p>NEGATIVOS (-)</p> <p>Impotencia</p> <p>Desencanto</p> <p>Decepción</p> <p>Frustración ++++ = 5</p> <p>Angustia ++ = 3</p>	<p>(1) ACEPTACIÓN, IDENTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL ROL PROFESIONAL</p> <p>Cambio de imagen y aceptación por parte de la comunidad</p> <p>Posicionamiento como profesional reconocido</p> <p>Reconocimientos</p> <p>Cambio de actitudes</p> <p>Reconocimiento al desempeño en el cargo por parte de la comunidad</p> <p>Experiencia profesional</p> <p>Identificación con mi rol</p> <p>Realización profesional</p> <p>N= 8 respuestas</p> <p>(2) GESTIÓN, MANTENIMIENTO Y ORGANIZACIÓN EDUCATIVA</p> <p>Organización establecimiento educativo</p> <p>Gestiones locativas</p> <p>Falta de apoyo de superiores</p> <p>Organización de los padres de familia, para resolver problemáticas de la institución</p> <p>Mantener y aumentar el nivel de cobertura de la institución</p> <p>N= 5 respuestas</p> <p>(3) FORTALECIMIENTO, INTEGRACIÓN DE PROCESOS PARTICIPATIVOS Y COMUNICATIVOS</p> <p>La tolerancia que hemos logrado a</p>	<p>(1) FALTA DE CANALES DE COMUNICACIÓN OPORTUNOS</p> <p>Falta de escucha, de la comunidad educativa</p> <p>Mal manejo de los procesos comunicativos</p> <p>Falta de medios de comunicación</p> <p>Comunicación</p> <p>Falta de comunicación oportuna</p> <p>Distancias de las sedes</p> <p>Falta de canales de comunicación</p> <p>N= 7 respuestas</p> <p>(2) FALTA DE COMPROMISO DE LOS DOCENTES</p> <p>Aporte de los docentes en el hacer de la coordinación</p> <p>Falta de compromiso por parte del docente</p> <p>Falta de puntualidad en algunos docentes</p> <p>Frecuentes permisos e incapacidades docentes</p> <p>Falta de liderazgo</p> <p>Miedo a los desafío</p> <p>Lo urgente prima sobre lo importante</p> <p>Negativismo</p> <p>N= 8 respuestas</p> <p>(3) FALTA DE RECURSOS PARA ATENDER SITUACIONES</p> <p>Falta de recursos para atender situaciones de emergencia</p> <p>Falta de recursos</p> <p>N= 2 respuestas</p>

Tristeza	pesar de las diferencias	
Rabia	Fortalecimiento del trabajo en equipo, potencializando capacidades en los otros	
Miedo		
Afán	Atención a los diferentes actores de la comunidad	
Ansiedad	Se han generado más los procesos participativos y comunitarios	
Soledad	Conciliaciones	
Vulnerabilidad	Movilizar la comunidad en función de la institución	
Incertidumbre	Crear espacios de resolución de conflictos	
Desanimo	Cambio de paradigmas de docentes	
Impotencia	Trabajo en equipo	
N=15 sentimientos negativos	Aceptación de los diferentes roles	
	Integración y trabajo en equipo	
TOTAL: 32 respuestas	Sensibilización a los estudiantes	
	N= 12 respuestas	
	TOTAL: 25 respuestas	
		(4) DESORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE ESTADO
		Falta de planeación gubernamental
		Desconocimiento de procesos administrativos
		Faltan incentivos financieros
		Nombramiento de maestros fuera del tiempo
		Manejo del tiempo
		Desorganización administrativa de los procesos de estado
		Número de estudiantes elevados en cada grupo
		Desarticulación y desincronización
		N= 8 respuestas
		(5) INTERRUPCION DE PROGRAMAS ESTABLECIDOS
		Interrupción de programas establecidos (tiquetes, complementos, comedores escolares)
		Faltan espacios adecuados para la realización de la función
		El manejo de horas extras
		N= 3 respuestas
		(6) FALTA DE COMPROMISO DE LOS PADRES DE FAMILIA (2)
		Falta de cumplimiento de compromisos de los padres de familia
		Falta de acompañamiento de los padres-madres en el proceso
		N= 2 respuestas
		TOTAL= 30 respuestas

ANEXO E. Matriz de categorización básica de los Problemas y dificultades en el ejercicio de la Gestión escolar

PROBLEMAS Y DIFICULTADES EN EL EJERCICIO DE LA GESTIÓN ESCOLAR		
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIA
<p>CONCEPCIONES REDUCCIONISTAS O ERRONEAS DE CALIDAD EDUCATIVA</p>	<p>Calidad total</p>	<p>“Mejoramiento continuo...en un sistema empresarial que persigue la satisfacción de todos los actores relacionados con la organización...procesos productivos, la satisfacción del cliente y de la misma sociedad” (LPDP) Pág. 234</p> <p>“Se considera que una educación es de calidad cuando posibilita el desarrollo equitativo, democrático y en convivencia, cuando garantiza a todas las personas del acceso y permanencia en el sistema educativo” (LPDP) Pág. 234</p> <p>“...que se piense mas en educación como tal, muchas son las reformas, exigencias, pero como se puede obtener un producto si no existe una inversión en las personas que están a cargo de este producto, es como si tuviéramos una empresa, como vamos a obtener una determinada calidad en mercancía, cuando las personas que fabrican, no tienen la suficiente actualización, conocimiento, de lo que actualmente se está pidiendo” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“Gestionar o administrar algo que se desea para el grupo o la institución” (SQSG) Pág. 176</p> <p>“Un trabajo cotidiano que realiza la escuela para regirnos unos a otros” (LPDP) Pág 232</p> <p>“Formar docentes y luego estudiantes con una visión empresarial (gestión), que vayamos más allá, seguimiento de los procesos” (FPMG) Pág. 159</p> <p>“Yo soy administradora me gusta como el MEN orienta para que seamos gerentes; no me interesa, no me gusta lo que tiene que ver con pedagogía” (ISED*) Pág. 4</p> <p>“Nos sorprendimos al descubrir que nos hemos vuelto operarios” (ISED*) Pág. 4</p>

		<p>“En cuanto a la institución poca atención presto, tengo claro que soy servidora pública y trabajo con los recursos que se me da” (EIEP) p 2</p> <p>“El administrador educativo, debe tener unos principios: 1) Responsabilidad social del empresario y 2) Formación humana. Para ello se requiere fortalecer el clima laboral-escolar, mejorar los resultados académicos y las pruebas externas, influenciar el Proyecto de vida de los estudiantes” (EIEP) p 1</p> <p>“...en cuanto al direccionamiento el rector es concebido como el ordenador de gastos, pero hay debilidades de presupuesto; en cuanto al servicio educativo “no saben donde están parados”, pero para ser administrador hay que ser educador...” (EIEP) p 2</p> <p>“Beneficio de inventario, las cosas que le van a salir, a través de verdad y método” (EIEP) p 3</p>
	Acceso y permanencia en el sistema educativo	<p>“...garantía de los aprendizajes y la persistencia en el sistema...” (IETS) p 4</p> <p>“Es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la cantidad de la educación en beneficio de los estudiantes” (LPDP) Pág. 235</p> <p>“Garantizar el aprendizaje de los educandos...sean respetados como seres humanos integrales en donde los maestros construyan conocimiento y aprendizaje...y poder participar en su transformación” (LPDP) Pág. 235</p>
	Certificación	<p>“Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica” (FPMG) Pág. 161</p> <p>“...los procesos de certificación educativa, exigen que nos encontremos al menos una sola vez en el mes para compartir e ir mejorando sobre la falla, de esta manera ir alcanzando la Calidad educativa, copiar lo bueno de otras instituciones...” (IETS) p 7</p>
	Calidad de los actores	<p>“...profesionalismo y calidad de los maestros...” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“Calidad humana” (LPDP) Pág. 265</p>

<p>CONCEPCIONES REDUCCIONISTAS O ERRONEAS DE GESTIÓN ESCOLAR</p>	<p>Responsabilidad del rector y directivo</p>	<p>“Los docentes deben conocer el rol del rector y no solo pensar que él es el responsable del funcionamiento de la institución. (LPDP) Pág. 262</p> <p>“Los administrativos deben conocer los problemas a fondo que presenta la institución para poder actuar sobre ella” (LPDP) Pág. 265</p> <p>“Cuando hay capacitaciones los maestros no asisten por falta de motivación y compromiso por aprender” (LPDP) Pág. 265</p> <p>“Desconocimiento pedagógico por parte de los docentes, en la labor del maestro se encuentran de todas las carreras” (LPDP) Pág. 267</p> <p>“Falta de compromiso por parte del docente, se quejan del sistema educativo pero no asisten a las reuniones que se hacen para mejorar la educación” (LPDP) Pág. 267</p> <p>“Los profesores no actualizan sus conocimientos sobre Gestión” (LPDP) Pág 267</p> <p>“Los profesores deben apoyar al rector en la realización de las actividades de la institución” (LPDP) Pág 268</p> <p>“Los maestros necesitan saber que es Gestión y como se llevan a cabo sus procesos” (LPDP) Pág 269</p> <p>“A los profesores les falta conocer cómo se desarrolla la institución” (LPDP) Pág 269</p> <p>“Los maestros esperan que se le facilite el trabajo, no quieren adquirir compromisos, creen que los proyectos y actividades deben ser lideradas por los directivos” (LPDP) Pág 287</p> <p>“Los directivos solo se limitan a “Cumplir” y estar pendientes que los maestros cumplan” (LPDP) Pág 287</p> <p>“La gestión es algo que le corresponde un tanto más a los coordinadores, a las directivas de la institución” (LPDP) Pág 287</p>
--	--	---

		“El nombre de un rector lo hacen los maestros” (EIEP)
	Conjunto de acciones, estrategias, actividades y procesos de la institución educativa	<p>“Actividades que realizan los diferentes miembros de la comunidad educativa... como acciones mancomunadas. (LPDP) Pág 230</p> <p>“En la búsqueda de estrategias que llevan al mejoramiento de la actividad educativa de la institución” (LPDP) Pág 230</p> <p>“Mejorar la calidad de la educación... obtener mejores resultados en el proceso escolar” (LPDP) Pág 230</p> <p>“La gestión son las acciones que se realizan en la institución y que están dirigidas a la búsqueda de recursos” (LPDP) Pág 230</p> <p>“La participación activa en los proyectos que se desarrollan en la institución” (LPDP) Pág 230</p> <p>“Son las actividades, como las estrategias que se emplean para lograr los objetivos que nos proponemos los maestros y la comunidad en general” (LPDP) Pág 231</p>
	Gestión como medio para mejorar la institución	<p>“Aportando a las necesidades de la comunidad desde los puesto en marcha de proyectos de mejoramiento que ofrece la institución” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Cuando voy a realizar un proyecto busco medios, alianzas dentro y fuera de la institución que permita llevar a cabalidad mi proyecto” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Generando cosas nuevas... siendo participes de todo, en el aula y la institución” (LPDP) Pág. 231</p> <p>“Gestionar es buscar... en la parte educativa, es la búsqueda y aplicación de métodos y formas que hagan de la educación un proceso real, útil” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Conjunto de procesos... de carácter académicos, comunitario...en Pro de la Calidad Educativa” (LPDP) Pág 231</p>

		<p>“Desarrollo de talleres, charlas, fondos con seguimientos efectivos y solicitud de Gestión ante los entes respectivos con el fin de dar soluciones respectiva e inmediatas” (LPDP) Pág 277</p> <p>“Gestionar recursos, porque el estado no provee todo” (EINEM) p 5</p> <p>“Los directivos docentes debemos ser propositivos, buscar apoyo con otras instituciones que tienen corresponsabilidad de formación en los estudiantes, involucrar a la familia, a los organismos de participación que tiene la escuela, los docentes, el gobierno escolar, y en si generar propuestas-proyectos que propendan por el bienestar social” (EINEM) p 5</p>
<p>CAMBIOS CONTINUOS EN POLÍTICAS EDUCATIVAS</p>	<p>Se da importancia a la cobertura dejando a un lado la calidad de la educación</p>	<p>“Actualmente el gobierno busca dar cobertura a la mayor cantidad posible de niños y niñas, pero no se está siendo equitativo con la cantidad de recursos que esto requiere” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Como consecuencia del proceso de ampliación de la cobertura, se perdió el proceso de selección...todo el mundo entra al sistema” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Las políticas como el aumento de la cobertura y la expansión de los sistemas educativos, son algunas de las causas que explican la disminución de los salarios docentes” (LPDP) Pág 236</p> <p>“La cobertura fue otra cuestioncita por ejemplo, de la vida de ser capitante, eso obsesionó a los rectores a recibir gente disque porque iba a recibir millones por cada estudiante y eso fue una gran mentira” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Desactualización en las reestructuraciones y normas existentes en el momento. Según constitución existe a nivel Nacional un manejo de la educación que no permite calidad sino cantidad. se requieren aportes que no dejen decaer las instituciones educativas” (LPDP) Pág 262</p> <p>“...la norma es una cosa pero el proceso de calidad se da de otra manera, es decir una cosa es lo q se piensa desde el escritorio y otra es la realidad educativa, entonces en este momento por ejemplo la reforma educativa dice, por ejemplo los primeros tres, cuatro años digamos facilitó todos a la escuela, entonces cobertura, pero cobertura no es</p>

		<p>sinónimo de calidad, si, por el contrario si a la cobertura, que bueno que todos los niños y jóvenes de Colombia pues estén en la escuela, entonces digamos ese es el ideal, pero digamos la cobertura no es sinónimo de llenar las aulas de clase y maximizar los salones, eso es ir en contra de calidad, por q no podemos hablar de calidad cuando en un salón nos colocan 45- 50 estudiantes, sobre todo en Barrancabermeja con esos niveles de temperatura tan altos...” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“...No rechazo la norma de la cobertura, pero habría que mirar, ampliar lo que hay, nuevos colegios, nueva infraestructura, recibir los niños que no estaban en la escuela, el aclutamiento, la exagerada cantidad de estudiantes; ahora ya lo que tiene q ver con la calidad, se tiene que ver desde diferentes perspectivas, es decir una cosa le compete al MEN evaluar una cosa y a la escuela otra, es decir el MEN solo vela por una calidad de tipo cognoscitivo, mientras que la escuela le compete formar integralmente al estudiante, para q podamos hablar de una verdadera calidad y eso de hablar de formación integral, implica además de la dimensión cognoscitiva, implica las demás dimensiones que tiene el ser humano” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“En la falta de calidad o poca excelencia, tengo a mi cargo 1.100 estudiantes, entonces para una sola persona poder trabajar con tantos niños es complicado porque soy yo sola nada más, yo no cuento con otra orientadora escolar, porque considero que para poder minimizar las dificultades y hacer seguimientos de calidad, sería necesario yo no tener tantos niños a mi cargo” (ENSB/ca) Sp 2</p> <p>“...la cantidad de niños en el aula, eso tampoco optimizan, ni favorecen, por ejemplo 38 y 40 estudiantes...” (ENSB/ca) p 2</p>
	<p>Contradicción y no claridad de las políticas</p>	<p>“Veo la contradicción entre las políticas de la Secretaria de Educación en implementar más cobertura y menos calidad, puede ser por aspectos presupuestales. En mi labor como directivo veo el problema presupuestal para el tema presentado puede ser consecuencia de recursos” (LPDP) Pág 263</p> <p>“Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de Educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general” (LPDP) Pág 237</p>

		<p>“...con la gratuidad perdimos, porque los padres de familia no se responsabilizan de la educación de sus hijos...no estamos acostumbrados a valorar lo que no cuesta” (LPDP) Pág 237</p> <p>“Es todo el movimiento o misión que se hace desde la rectoría, con el fin de responder a unas políticas educativas involucrando toda la institución educativa” (LPDP) Pág 237</p> <p>“La gratuidad en vez de ser beneficiosa lo que hizo fue que la gente entendiera que todo era completamente gratis y que no se les podía ni siquiera pedir ningún tipo de colaboración” (LPDP) Pág 237</p> <p>“Implica que como directivo se debe asumir la norma y tratar desde el poco espacio, la poca movilidad que le de la norma, hacer las cosas que uno cree que sean las mejores dentro del colectivo docente para que se puedan obtener los resultados que en la misma institución se plantea, porque una cosa es lo que plantea el MEN, otra cosa es lo q se plantea la Secretaria de educación, la institución también se plantea sus propios objetivos; entonces a q juega uno, a cumplirle a los objetivos que plantea la institución educativa, pese a las dificultades que uno encuentre con la aplicación de la norma e incluso hasta a veces ir en contra de todo lo que se está planteando en el medio” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“Hoy en día el gobierno lo que hace es mandar nuevas ideas, cosas, es decir nuevas exigencias, pero resulta que como docentes muchas veces no estamos capacitados, preparados, no tenemos los conocimientos; y ahí es donde está el dilema no hay coherencia, por un lado está la exigencia del gobierno, por otro está la reglamentación y la realidad del docente es otra la realidad institucional, educativa es otra,” (ENSB/ca) p 2</p> <p>“Falta de la mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general” (FPMG) Pág. 157</p> <p>“No hay una política clara de esta calidad” (EIEP) p 4</p> <p>“El país se ha vuelto una colcha de retazos, un sistema educativo inequitativo, con una justicia que no camina, con un poder legislativo que es oportunista y clientelista, con un</p>
--	--	--

		<p>poder ejecutivo que no tiene visión de corto, mediano y largo plazo, está descompuesto, desconfigurado, hay que reorganizar, hay reeducar” (EIEP) p 5</p> <p>“A nivel de políticas educativas, no existen unos lineamientos claros, están muy olvidados, y si las hay, las hay para mejorar condiciones mínimas” (EIEP) p 4</p> <p>“hay que partir de la claridad en el hogar, las políticas para los padres de familia, el MEN tiene que ponerse los pantalones bien puestos partiendo desde el núcleo de la familia, hablar de educación obligatoria, ninguno estar fuera del sistema escolar, no hablar de niveles de deserción, por mínimo responsabilidad total para la básica. No hay claridad” (EIEP) p 7</p> <p>“Algunas normas no son muy claras y complican el quehacer pedagógico; como el 1850/2002 (Sobre los horarios)” (ENDP) p 4</p>
	<p>Políticas no pertinentes</p>	<p>“Las políticas educativas afectan la organización del tiempo laboral...se tiene que trabajar en horas extras para suplir el cumplimiento de las demandas que exigen los compromisos” (LPDP) Pág 237</p> <p>“...la generación de políticas educativas pertinentes y la formación de maestros en gestión escolar con calidad que quieran mejorar continuamente...” (LPDP) Pág 237</p> <p>“...la desarticulación de los entes activos, es decir las leyes van por un lado, los maestros van por otro, los estudiantes por otro, los padres de familia por otro y en si la realidad educativa es otra...” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“el afán de no perder clase, pensar que la calidad es que el maestro este únicamente en el aula” (PGRF) Pág. 127</p> <p>“el ministerio quiere que no salgamos ya del aula y ahora se ha intensificado la carga académica” (PGRF) Pág. 127</p> <p>“no contamos con el tiempo disponible para desarrollar otros procesos, eso también desmotiva a la comunidad” (PGRF) Pág. 127</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” (PGRF) Pág. 127</p> <p>“el ambiente que rodea mi trabajo, la misma contratación en la que estoy” (PGRF) Pág. 127</p> <p>“Estratificación de Colegios” (EIEP)</p> <p>“ siento frustración, cuando veo que el gobierno solo se encarga de crear políticas fundamentadas de la nada, dado que no tienen en cuenta el verdadero contexto, y solo se encargan de aplicar cambios desde el escritorio” (EIEP) p 3</p> <p>“la situación es muy relativa, ya que se hacen las políticas desde el escritorio sin tener en cuenta la base real que es el contexto” (EIEP) p 4</p>
	<p>No hay preparación de los maestros para asumir las políticas</p>	<p>“Hoy en día el gobierno lo que hace es mandar nuevas ideas, cosas, es decir nuevas exigencias, pero resulta que como docentes muchas veces no estamos capacitados, preparados, no tenemos los conocimientos; y ahí es donde está el dilema no hay coherencia, por un lado está la exigencia del gobierno, por otro está la reglamentación y la realidad del docente es otra la realidad institucional, educativa es otra” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“son muchas las exigencias del gobierno, pero un gobierno de turnos, que no es continuo, es pasajero, sacan y sacan nuevas ideas, pero no hay actualización de esas ideas o cambios, entonces nos toca capacitarnos individualmente, de nuestro bolsillo” (EINEM) p 7</p> <p>“...cada vez hay un % menor de maestros que saben de los cambios...” (EINEM) p 7</p>

	<p>No voluntad política en las entidades gubernamentales</p>	<p>“ahora no es fácil lograr una sola dirección, incluso encaminar, pues no hay los tiempos, faltan capacitaciones, responsabilidad y compromiso de cada uno, hay poco avance y las exigencias del gobierno son cada vez más altas en todos los niveles” (EINEM) p 4</p> <p>“...el gobierno exige más resultados, pero cada vez hay menos capacitación...” (EINEM) p 7</p> <p>“Falta de compromiso de las administraciones municipales” (EIEP)</p> <p>“Poco nivel de cobertura” (EIEP)</p> <p>“...desde el Gobierno se habla entonces de la política de la cobertura, la gratuidad en la educación, pero a la hora de la verdad no hay recursos: hay abandono total en infraestructura-falta de mantenimiento, quejas del personal por las condiciones de deterioro...” (EINEM) p 2</p> <p>“no hay calidad, no hay cumplimiento, por eso hay que criticar al fondo el sistema, hacer ideologías, revisar la planta física y mirar las evidencias que la realidad de la educación nos ofrece” (EINEM) p 2</p> <p>“Hace falta direccionar mejor los planes de Estado, llevados a la realidad del país, hacia lo que necesita el país. Desde un principio irse por un campo futuro, no igual para todos, pero sí que parta del interés” (EINEM) p 5</p> <p>“...se requiere que la Secretaria de Educación invite , promueva y desarrolle la preparación de los maestros, es una necesidad latente y vigente” (IETS) p 5</p>
	<p>Inadecuada planeación gubernamental</p>	<p>“Desconocimiento de procesos administrativos de las Instituciones Educativas, falta de planeación gubernamental y nombramiento de maestros fuera del tiempo” (ISED*) Pág. 4</p> <p>“Desorganización administrativa de los procesos del Estado, desarticulación y desincronización” (ISED*) Pág.</p> <p>“Interrupción de programas establecidos (tiquetes, complementos, comedores escolares)”</p>

		<p>(ISED*) Pág. 4</p> <p>“Limitación de las instituciones educativas por parte del estado, las instituciones perdieron autonomía para la toma de decisiones como para implementar procesos, evaluación formativa” (LPDP) Pág 280</p> <p>“...el Estado Colombiano se ha preocupado un poco por la situación educativa, pero hace falta más disposición, han habido Políticas favorables pero hace falta centralizar y contextualizar otras...” (IETS) p 4</p>
	<p>“Muchos” requerimientos por parte del MEN y Secretarías de Educación</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” (PGRF) Pág. 127</p> <p>“Hay espacios distantes, objetivos diferentes y entonces se pierde el objetivo de la escuela, la crisis” (EIEP) p 2</p> <p>“...la demanda de entidades, expectativas, no somos capaces, a veces uno no se centra en lo que tiene que hacer, las solicitudes externas son muchísimas y deja uno a un lado lo que en realidad se debe hacer. (Personería, contraloría, reuniones de campo, avances de procesos)...” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“...el Gobierno exige al directivo docente muchas tareas en un mínimo tiempo, las exigencias son muchas y la remuneración económica o el salario está muy por debajo...”(IETS) p 2</p>
<p>OBSTACULOS PARA LA FORMACIÓN PERMANENTE</p>	<p>Implementación de programas no adecuados</p>	<p>“...en este momento no hay programas para preparar rectores” (LPDP) Pág 232</p> <p>“...en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere la formación como maestros” (LPDP) Pág 232</p> <p>“En la gran mayoría de instituciones no se contempla dentro de su PEI, la necesidad de formación permanente...” (LPDP) Pág 232</p> <p>“se capacita a los maestros por ejes de disciplina, es decir los maestros de informática</p>

		son los únicos que saben de TICS, además son capacitaciones muy transitorias, de los 12 coordinadores por ejemplo solo 2 sabían crear un correo electrónico” (EINEM) p 7
	Disponibilidad de tiempo y espacios	<p>“El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan abordar parte completa de mi tiempo” (LPDP) Pág 232</p> <p>“Se percibe una ausencia de espacios para el desarrollo profesional...” (LPDP)Pág 232</p> <p>“Escases de tiempo que limita la necesidad de los maestros para una constante actualización y formación” (LPDP) Pág 232</p> <p>“Falta compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos” (FPMG) Pág. 153</p> <p>“El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo. Económicos (costos elevados. Disposición si”) (FPMG) Pág. 152</p> <p>“Espacios de tiempo, factor monetario” (FPMG) Pág. 152</p> <p>“siempre hay limitantes en cuanto a espacio... aquí tenemos espacios bien reducidos y eso hace que sea bastante difícil” (PGRF) Pág. 126</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” (PGRF) Pág. 126</p> <p>“el ministerio quiere que no salgamos ya del aula y ahora se ha intensificado la carga académica” (PGRF) Pág. 126</p>
	Falta de recursos económicos	<p>“No les permite invertir ni cubrir gastos para capacitaciones...no cuentan con el tiempo ni disponibilidad de tiempo para ello” (LPDP) Pág 232</p> <p>“la falta de recursos materiales y económicos” (LPDP) Pág 232</p> <p>“A veces el gobierno no le brinda a uno los recursos necesarios”, “el gobierno no da lo</p>

	<p>que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos no hay nada” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Con la ayuda de recursos económicos se podría brindara apoyo en lo material (fotocopias), al estudiante, hasta la ley 115 hubo un cambio curricular, filosófico, administrativo y financiero” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Es la urgente necesidad de que al docente hay que estarlo actualizando, cualificando, brindando todas las herramientas y facilitando los procesos para que las mismas instituciones, así sea desde el mínimo manejo de los recursos que tiene, que hoy están tan limitados tan estrechamente con una cantidad de prohibiciones” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“...antes la rectora dentro los buenos manejos presupuestales que se tenían, el ideal era brindarle al docente cualificación, brindarle al docente capacitación procesos de formación, fortalecimiento que se iba a revertir en los estudiantes...”(ENSB/ca) p 4</p> <p>“si queremos calidad educativa hay que invertir en educación y una de las grandes inversiones que hay que hacer en educación es desde el proceso de formación y cualifacion del docente como tal ” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“Espacios de tiempo, factor monetario” (FPMG) Pág. 152</p> <p>“Abrir espacios para la formación y capacitación” (FPMGE/D) Pág. 122</p> <p>“Limitaciones para atender situaciones de emergencia” (ISED*) Pág. 4</p> <p>“una debilidad es la falta de recursos, falta de presupuesto” (EINEM) p 2</p> <p>“Los recursos son escasos, el Gobierno no cumple lo que manifiesta” (EINEM) p 2</p> <p>“... el ideal de la gratuidad de recursos es que estos, lleguen a tiempo y al lugar oportuno para su disposición” (IETS) p 2</p> <p>“...en la parte formativa de los docentes, la sociedad exige y necesita recibir apoyo económico del mismo Estado, para los procesos de cualificación...” (IETS) p 5</p>
--	--

		<p>“...los maestros deben sacar su dinero, recursos de su bolsillo para cualificarse...” (IETS) p 5</p>
	<p>Se confunde capacitación con formación</p>	<p>“...todas las capacitaciones aportan a que uno sea gestor, todas le dan un poquito” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Las capacitaciones que he realizado sólo han sido en el área”, “pero como tal, que usted haga un curso y que hayan las pautas de gestión y se hagan esos ejercicios, pues no” (LPDP) Pág 233</p> <p>“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” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Las capacitaciones casi siempre se hacen no respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Cursos muchos, pero de gestión nada” (PGRF) Pág. 57</p>
	<p>Capacitación no pertinentes</p>	<p>“No contemplan la gestión como uno de los aspectos esenciales del ser humano” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Los cursos específicos sobre gestión escolar no hemos recibido” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Los cursos han sido más de la parte pedagógica, de la parte de valores o de la parte de derechos humanos” (LPDP) Pág 233</p> <p>“...eso de las capacitaciones es a veces un desorden” (LPDP) Pág 233</p> <p>“...el MEN hace unos cursos, sin una secuencia que lleva a la profesionalización de los docentes, no prepara a los maestros con miras precisamente a esa gestión” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Muchos maestros están capacitados solamente desde su especialidad” (EINEM) p 2</p>

		<p>“Las exigencias del Gobierno, cada uno tiene que capacitarse individualmente, un gobierno de turnos, no continuo, pasajero, son muchos los procesos cambiantes, no hay actualización, sacan y sacan nuevas ideas y cada vez hay un % menor de maestros que saben de los cambios; es decir más resultados y menos capacitación” (EINEM) p 7</p> <p>“Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido” (FPMG) Pág. 155</p> <p>“En una institución siempre hay una expectativa “quien escuchará, para que me servirán más capacitaciones” Es difícil un cambio” (PMG) Pág. 154</p> <p>“Las capacitaciones no se hacen respondiendo a la necesidad real, sino por cumplir compromisos.” (PGRF) Pág. 132</p> <p>“la falta de capacitación de los maestros, las nuevas estrategias, el nuevo discurso educativo, que no es un discurso tradicional, sino un discurso que parte del interés de los chicos” (EIEP) p 2</p> <p>“no hay espacios de formación en las instituciones, las capacitaciones son cortas, con pretensiones ilógicas, sueltas, no es un proceso continuo ni organizado de formación” (EIEP) p 5</p>
--	--	---

	<p>Vacios en formación inicial</p>	<p>“...las tecnologías nos está cambiando muchísimo las formas de hacer escuela, si un maestro no se mantiene a la vanguardia de todo ello, obviamente que le es difícil aterrizar en el aula el compromiso que tenemos de formar las nuevas generaciones...” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“Los Maestros en todo momento tienen que estar capacitados sobre ese proceso de gestión” (PGRF) Pág. 132</p> <p>“La universidad locales son las primeras llamadas a adelantar esos procesos de capacitación” (PGRF) Pág. 132</p> <p>“Es importante el maestro se capacita para que realice procesos hacer frente a cualquier circunstancias” (PGRF) Pág. 132</p> <p>“La secretarias no ofrece cursos sobre gestión a los maestros” (PGRF) Pág. 132</p>
<p>DIVERSAS PRACTICAS O FORMAS AISLADAS DE REALIZAR GESTIÓN ESCOLAR</p>	<p>Inadecuado manejo financiero / económico</p>	<p>“No les permite invertir ni cubrir gastos para capacitaciones... no cuentan con el tiempo ni disponibilidad de tiempo para ellos” (LPDP)Pág 232</p> <p>“A veces el gobierno no le brinda los recursos necesarios”, “el gobierno no da lo que se requiere, nos toca trabajar con las uñas, porque de recursos financieros no hay nada” (LPDP) Pág 232</p> <p>“Dificulta el manejo financiero, el manejo de personal” (LPDP) Pág 279</p> <p>“...institución educativa encontramos muchos problemas o necesidades... el aspecto presupuestal... cada vez el gobierno nacional y su política recorta presupuestos... y esto afecta directamente cualquier proyecto educativo que un maestro, rector o directivo quiera desarrollar en la institución” LPDP. Pág 280</p> <p>“Formación legal, normatividad, finanzas, presupuesto, contabilidad, formación pedagógica” (LPDP) Pág 280</p> <p>“Falta de recursos para desarrollar programas” (LPDP) Pág 280</p>

		<p>“...aseo, ahora los padres de familia tienen que pagar...Recursos para los trabajos didácticos, para el trabajo pedagógico” (LPDP) Pág 281</p> <p>“No hay disponibilidad de recursos económicos, ni tiempo, la actual legislación resta calidad a la educación” (LPDP) Pág 281</p> <p>“Que no hay recursos. Falta de calidad para investigación de la educación” (LPDP) Pág 281</p> <p>“no es que exista ignorancia en los docentes, al contrario existe mucho conocimiento en el personal docente, en la medida en que exige el gobierno también hay que invertir, y darle mayor posibilidad e inyectarle mayor inversión a las instituciones educativas desde la misma cualificación de lo humano hasta la misma parte de infraestructura y de todos los procesos internos mismos que se necesiten” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“...se habla de gratuidad en las instituciones, pero hay que realizar gestiones aparte, por ejemplo no hay aseadores, porteros, los recursos son para unos cuantos, y sin embargo se habla de gratuidad...” (EINEM) p 2</p> <p>“...el Estado no provee todo, por eso debemos gestionar recursos propios...” (EINEM) p 4</p> <p>“...muchos maestros se preparan para mejorar más su calidad de salario, mas no por su perfil profesional, es decir prima el interés económico sobre el % de calidad de vida...” (EINEM) p 7</p> <p>“nadie trabaja gratis, pero se está viendo que hoy en día las afecciones de la calidad de vida son más altas” (EINEM) p 7</p> <p>“son muchas las gestiones aparte que uno tiene que hacer, por ejemplo no hay aseadores, porteros, personal general, recursos y se habla de gratuidad, cuando tenemos que conseguir el presupuesto de bolsillo para pagarle a estas personas” (EINEM) p 2</p>
--	--	--

	<p>Situaciones problemáticas de los estudiantes</p>	<p>“Necesidad de mejor medida para la labor docente, problema social de los estudiantes... elevado número de estudiantes en el aula” (LPDP) Pág 281</p> <p>“Realmente en mi labor como docente está enmarcada en unos valores de compromiso... cuando el estudiante llega con una problemática... cuál es mi actuación frente a esta problemática” (LPDP) Pág 281</p> <p>“Los problemas surgidos en nuestro entorno de drogadicción, abuso sexual, robo, bajo rendimiento académico, etc. Son consecuencia de la falta de compromiso y falta de amor por nuestra misión” (LPDP) Pág 280</p> <p>“uno ve hoy que hay abismos entre el muchacho de 15 y el de 13, lo que no se veía antes, antes el de 15 era muy relacionado con el 10, pero hoy en día no, esos cambios son muy fuertes, la intercomunicación, quiéralo no, lo critiquen uno o no, generan nuevas formas de ser persona y el maestro tiene que estar a la vanguardia de todo ello” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“...los estudiantes traen problemas de patología social (drogadicción, maltrato familiar, pandillas...)” (EINEM) p 2</p> <p>“Los problemas o mejor dificultades son en parte por la desintegración familiar y la parte social; algunos padres de familia por su trabajo no están pendientes de los hijos, la falta de recursos y la influencia del medio” (EINEM) p 2</p> <p>“hoy se habla de libertinaje, irrespeto, descortesía, una descomposición social y económica que ha llevado al debilitamiento de las relaciones en el hogar” (EINEM) p 6</p> <p>“se está presentando la estratificación de los colegios y a las poblaciones más vulnerables y a su vez más necesitadas menos los miran, impidiendo que estos al igual que los demás tengas acceso a una verdadera educación de calidad” (EIEP) p 2</p> <p>“Las dificultades comunes, el encontrarse con estudiantes en situaciones socioeconómicas difíciles y se sale de las manos poder ayudar, un niño que no viene desayunado, no tiene para un transporte, eso influye en el bajo rendimiento” (EIEP) p 2</p>
--	--	--

		<p>“las malas costumbres que traen los estudiantes de la familia” (EIEP) p 2</p> <p>“el maestro se pierde, se convierte en un torero, resolver situaciones que no le corresponden (estudiantes con hambre, sin elementos necesarios, sin condiciones físicas y mentales en general), entonces tiene uno que ayudar a sortear necesidades” (EIEP) p 2</p>
	<p>Tendencias reduccionistas de organización escolar</p>	<p>“Jerarquización del trabajo” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Distribución de comités de trabajo de acuerdo a los componentes” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Se convoca a una reunión general y se organizan por comités; a cada uno se le asigna un componente para que lo trabaje” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Averiguar el parecer y deseo de cada institución para organizar la función en Gestión escolar” (LPDP) Pág 230</p> <p>“Percibo que los directivos luchan entre la pedagogía y la administración” (LPDP) Pág 230</p> <p>“El gobierno municipal y departamental no tiene en cuenta los contextos” (EIEP)</p> <p>“Cambio de maestros hace que se reinicien los procesos” (PGRF) Pág. 57</p> <p>“...A pesar del poco tiempo, algunos hemos aprendido a jugar con la organización del tiempo a nivel personal y social” (IETS) p 2</p>
	<p>Acciones mancomunadas y trabajos en equipo</p>	<p>“Está dirigido y organizado por todos los miembros educativos...” como “acciones mancomunadas”, y “desempeñada por el equipo de trabajo... y los demás integrantes que conforman la comunidad educativa” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Guiar a una comunidad para llevar a cabo proyectos de calidad con la visión de sus miembros” (LPDP) Pág 231</p> <p>“Trabajo en equipo, forma de gestión que se queda en asignación de tareas y responsabilidades” (LPDP) Pág 231</p>

		<p>“El trabajo en equipo se reduce a reuniones” (IEFG) Pág. 67</p>
	<p>Falta de disposición y compromiso del actor escolar</p>	<p>“Establecer compromisos serios y responsables con cada uno de los actores” (LPDP) Pág 230</p> <p>“No existe compromiso con la institución y por lo tanto no se pueden implementar los proyectos” (LPDP) Pág 281</p> <p>“Falta apoyo permanente por parte de los padres de familia, en casa” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“Falta de apoyo de los padres de familia para con los niños(as), teniendo en cuenta que la familia es el primer modelo para la formación de los hijos, el eje fundamental, los padres de familia no colaboran para minimizar las debilidades de los estudiantes” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“...le digo a mis compañeras que me envíen las problemáticas más relevantes para ellas, y ya, porque frente a eso yo ya no puedo hacer más nada, y pues tengo que hacer lo que debo hacer...” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“A pesar de que tenemos un apoyo de la Secretaria de educación, porque eso es una cosa a favor, entre comillas la secretaria abre el espacio, lo que hemos encontrado es una cosa como rara, me explico lo Secretaria da el permiso para que nos podamos reunir, pero la dificultad es porque los rectores a veces niegan esos permisos” (ENSB/ca) p 7</p> <p>“...no ha sido posible todavía reunir a todos los coordinadores, porque la idea es reunir a todos los coordinadores...” (ENSB/ca) p 7</p> <p>“algunos compañeros han manifestado que el rector no les ha dado permiso para encuentros, hasta tanto es la voluntad de cada coordinador, yo no lo podría expresar, pero podría ser una de las causas, es decir llega el permiso, y es el directivo quien decide si va o no va a la capacitación, entonces ahí no lo podemos como medir” (ENSB/ca) p 7</p>

		<p>“...fortalecer temas como la Escuela para padres, eso es una gran debilidad, yo creo que a nivel de Barrancabermeja, se le dan los elementos, pero los padres de familia no asisten...” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“La desintegración familiar y la parte social: algunos padres de familia por su trabajo no están pendientes de los hijos, la falta de recursos y la influencia del medio” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“...el personal docente cumple por cumplir, cumplen simplemente su horario y ya no más...” (INEM) P 2</p> <p>“Para estar actualizados de las necesidades y responsabilidades de los alumnos y padres de familia con la institución” (FPMG) Pág. 158</p> <p>“Falta de compromiso y puntualidad por parte de algunos docentes” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Frecuentes permisos e incapacidades docentes” (ISED*) Pág 4</p> <p>“ Falta aporte de los docentes en el hacer de la coordinación” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Lo urgente prima sobre lo importante” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Negativismo” (ISED*) Pág 4</p> <p>“en cuanto al personal docente y directivos docentes (coordinadores), se refleja que “cumplen por cumplir su horario o actividades asignadas” (EINEM) p 2</p> <p>“el padre de familia abandona a su hijo en el proceso, no hay un acompañamiento continuo y por tal la poca calidad del servicio” (EINEM) p 2</p> <p>“la falta de apoyo de la familia, no se comprometen” (EINEM) p 2</p> <p>“que se hable de un padre de familia social, comprometido, para tratar de hacer algo” (EINEM) p 5</p>
--	--	---

		<p>“falta de compromiso de parte de las administraciones municipales” (EIEP) p 2</p> <p>“se evidencia la falta de concepción de las familias, no tienen claro el propósito y el fin de desarrollar una educación para el proyecto de vida” (EIEP) p 2</p> <p>“la educación es algo que no solo le corresponde al maestro sino a todos, dado que es una responsabilidad de todos” (EIEP) p 4</p> <p>“hay que buscar más en el seno de la familia la posibilidad de que los padres se involucraran más en el proceso educativo, de que ciertas entidades focalizaran la atención para menguar la violencia en lo familiar, los problemas socioeconómicos, buscar el apoyo de entidades, apoyo de entidades para que no haya deserción” (EIEP) p 5</p> <p>“La comunicación con los padres de familia, pues siempre hay excusas por el trabajo, por la economía, etc” (EIEP) p 2</p> <p>“La falta de actitud y compromiso del padre de familia (se ve ausente) “traído de las orejas” (EIEP) p 2</p> <p>“en cuanto a los maestros no hay trabajo en equipo, ni el valor agregado al desempeño, no hacen algo más, no orientan estudiantes, no llaman a los padres de familia” (EIEP) p 2</p> <p>“a la familia no se le puede quitar la responsabilidad, esto es un problema social, los padres envían a los chicos al colegio y ya” (EIEP) p 7</p> <p>“el poco acompañamiento de padres de familia y/o acudientes” (ENDP) p 2</p>
	<p>Falta sentido de pertenencia y liderazgo</p>	<p>“...Se refleja un liderazgo de conformismo, únicamente a cumplir los básico” LPDP. Pág 232</p> <p>“Las prácticas que desde los directivos obstaculizan el ejercicio del liderazgo... la que mayor impide el liderazgo es poco contacto con la comunidad” (LPDP) Pág. 232</p> <p>“Muy pocos son líderes... sobrepasan con actividades que se tienen que realizar... no hay liderazgo, lo que ellos observan es autoritarismo y recarga de actividades” (LPDP)</p>

		<p>Pág 232</p> <p>“Falta de sentido de pertenencia con las mismas situaciones” (LPDP) Pág 232</p> <p>“Se necesita de un sentido de pertinencia y responsabilidad social con lo que demanda la institución educativa” (EINEM) p 5</p> <p>““ponerse la camiseta”, tener sentido de pertinencia, desde cada entidad educativa, porque cumplen por cumplir las funciones, nada más” (EINEM) p 5</p>
	Visión confusa del actor escolar	<p>“...definir bien las funciones del coordinador, se tienen bien definidas las funciones del rector pero al coordinador...” (ENSB/ca) p 5</p> <p>“Entre las dificultades que uno encuentra esta el maestro como actor fuerte dentro del proceso y se deja a un lado al estudiante y a la familia como actores internos del proceso en la escuela” (EIEP) p 2</p> <p>“la gestión no solo en el directivo, caemos en el error de que solo el rector es el que gestiona, gestión es todo desde el portero, la cafetería, padre de familia...” (EIEP) p 7</p>
DEBILITAMIENTO DEL VALOR SOCIAL DE LA PROFESIÓN EDUCADORA	El maestro como simple transmisor de información	<p>“Vinculación de profesionales no licenciados sin formación pedagógica” (LPDP) Pág 235</p> <p>“El rol tradicional del mero transmisor de conocimiento al de facilitador de aprendizaje de los alumnos” (LPDP) Pág 235</p> <p>“La función del maestro era desarrollar sus clases, planear, evaluar bajo un modelo constructivista” (LPDP) Pág 235</p> <p>“...uno escoge esta carrera es porque a uno le gusta y además por que se enamora de ella que son dos cosas distintas y que asuma el compromiso social de ser docente por que uno tiene que jugar en el vaivén que le coloque la normatividad...” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“...se suprime cargos de apoyo como los orientadores y entonces se convierte algunas veces en instrucción” (EINEM) p 4</p>

	<p>La rutinización de actividades pedagógicas</p>	<p>“No se hace una reflexión sobre su práctica pedagógica” (LPDP) Pág 235</p> <p>“Falta de reconocimiento a la labor de ser maestro” (LPDP) Pág 235</p> <p>“Elaboración y aplicación de proyectos educativos, clases muy numerosas, diversidad de poblaciones y necesidades educativas” (LPDP) Pág 235</p> <p>“Al educador se le asigna un papel lleno de compromisos, funciones...” (LPDP) Pág 235</p> <p>“No hay disponibilidad...los profesores son un poquito apáticos” (LPDP) Pág 235</p> <p>“no se puede atraer la atención de un estudiante solo metido en el tablero” (EIEP) p 7</p>
	<p>La desmotivación de los maestros</p>	<p>“...a veces se hace lo que a la dirección le parece lo más acertado...” (LPDP) Pág 235</p> <p>“...el maestro tiene muchas funciones en la institución y siempre va a tener que gestionar algo” (LPDP) Pág 235</p> <p>“Han aumentado las dificultades a las que se enfrentan los maestros” (LPDP) Pág 235</p> <p>“pero uno es consciente pero si uno dedica más tiempo entonces que pasa por aquí por mi otro lado, mi lado personal ” (ENSB/ca) p 2</p> <p>“...hoy en día no se puede porque no existe rubro para cualificar docentes, hoy el docente tiene que buscar por si solo su cualificación, su actualización, si quiere estar a la vanguardia de lo que está pidiendo básicamente el gobierno” (ENSB/ca) p 4</p> <p>“...los docentes que llevan mucho tiempo en servicio (antiguos), son generalmente reacios al cambio, hay mucho desentendimiento por parte de ellos...” (EINEM) p 6</p> <p>“existen extremos en la responsabilidad social, dependiendo el tipo de educador, un % alto de maestro nuevos, les falta mayor compromiso y fundamentación pedagógica, mientras que los maestros antiguos ya son conocedores del nivel de responsabilidad en la profesión” (EINEM) p 6</p>

		<p>“la cultura de los maestros frente al cambio, es reacia, generalmente se presenta poca disposición frente a propuestas o iniciativas” (EINEM) p 2</p> <p>“El manejo de la administración es autoritaria... al maestro se le corta toda posibilidad de ser un gestor, de ser un líder... todo lo que invente es cercenado” (PGRF) Pág. 126</p> <p>“El mismo sistema lleva a la apatía, que tiene que cumplir las horas, que no tiene que faltar a clase” (PGRF) Pág. 126</p> <p>“Hay hacinamiento en las aulas, se suprimen cargos de apoyo como los orientadores y entonces se convierte algunas veces en instrucción” (EINEM) p 4</p>
	<p>Desprestigio social de la profesión educadora</p>	<p>“No planes de contingencia por el agotamiento del maestro” (EIEP)</p> <p>“La falta de interés por parte de los maestros, el ministerio y el mismo gobierno” (ENDP) p 2</p>
<p>CONDICIONES DE TRABAJO NO ADECUADAS</p>	<p>Bajos salarios</p>	<p>“Bajos salarios...” (LPDP) Pág 236</p> <p>“...el mejoramiento salarial debe corresponderse...calidad del maestro...esfuerzos para formarse de manera permanente” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Espacios de tiempo, factor monetario” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Las remuneraciones no se compensan con las responsabilidades asignadas...” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Un sistema educativo se ve afectado o beneficiado por los pocos o adecuados incentivos ofrecidos a los docentes” (LPDP) Pág 236</p> <p>“La remuneración es mala y el tiempo de descanso es muy poco” (LPDP) Pág 236</p> <p>“hacinamiento de aulas” (EINEM) p 4</p> <p>“Nombrar personal de apoyo puesto que por el gran número de estudiantes es difícil</p>

		<p>tratar los casos en forma personalizada” (EINEM) p 4</p> <p>“...muchos maestros se preparan para subir de escalafón y mejorar su calidad salarial, no por su perfil profesional; prima el interés económico...” (EINEM) p 7</p> <p>“Malestar emocional, estrés, locura” (OTML) Pág. 58</p>
	<p>Sobrecarga laboral</p>	<p>“La inestabilidad laboral de algunos compañeros”, “la incertidumbre laboral merma las cosas, merma las ganas de trabajar” (LPDP) Pág 236</p> <p>“Múltiples trabajos, exceso de carga académica y horarios extras empleados para elaborar informes, actas y otros compromisos” (LPDP) Pág 236</p> <p>“...recargar el trabajo de los docentes, multiplicar y ampliar las horas de trabajo” (LPDP) Pág 236</p> <p>“...intensificación laboral...” (LPDP) Pág 236</p> <p>“...la cantidad de procesos institucionales para el personal calificado que hay. Son muchos los procesos, los canales de comunicación (muchas direcciones) todo es admisible, porque cada uno tiene su función y giran muchos procesos” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“...eso de manejar más de 6000 estudiantes, 230 maestros, 10 coordinadores y 8 sedes, resulta complicado...” (EINEM) p 2</p> <p>“...la carga laboral es muy alta, muchas funciones emendadas al rector, el rector tiene que ser abogado, pedagogo, sociólogo, medico, administrador de finanzas.etc., así se deleguen funciones...” (EINEM) p 2</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” (PGRF) Pág. 127</p> <p>“Recorte de vacaciones” (OTML) Pág. 58</p>

		<p>“Múltiples trabajos, horarios extras” (OTML) Pág. 58</p> <p>“Horarios rigurosos” (OTML) Pág. 59</p> <p>“Faltan incentivos financieros, sobre carga laboral y número de estudiantes elevados en cada grupo” (ISED*) Pág. 4</p> <p>“...nombrar personal de apoyo puesto que por el gran número de estudiantes es difícil tratar los casos en forma personalizada...” (EINEM) p 5</p> <p>“Se requiere de capacitación, de terapia para el maestro ya que todo el mundo está enfermo y agotado, implementando planes de contingencia en los que se logre disminuir de algún modo el estrés” (EIEP) p 7</p> <p>“La cantidad de estudiantes” (EIEP) p 2</p> <p>“...son muchas tareas en muy poco tiempo, lo que genera agotamiento laboral, estrés, problemas de voz, alergias, repercusiones en general del organismo a nivel físico y patológico, cansancio...”(IETS) p 2</p>
--	--	---

	<p>Limitación de recursos físicos y económicos</p>	<p>“Muchas quejas del personal docente por las condiciones irregulares de la planta física” (EINEM) p 2</p> <p>“los recursos son muy escasos, el gobierno no cumple con lo que manifiesta” (EINEM) p 2</p> <p>“A veces el gobierno no le brinda a uno los recursos” (PGRF) Pág. 126</p> <p>“La comunidad es de un estrato muy bajo y no tienen la capacidad de aportar para lo que la institución pueda necesitar” (PGRF) Pág. 126</p> <p>“El Gobierno debe asignar un presupuesto acorde a la Política educativa, que busque el bienestar del ciudadano como coordinador hacer lo que se pueda según los recursos inmediatos” (EINEM) p 5</p> <p>“el presupuesto es deficiente-infraestructura y las inversiones no son las necesarias, tratan de evadir la realidad” (EINEM) p 4</p>
	<p>Falta tiempo para el desarrollo de procesos</p>	<p>“En una jornada de 6:30 a 1:00 p.m no es suficiente para cumplir con todos los procesos; requiere uno de mas compromiso para que estos procesos sean llevados a cabo, en ocasiones uno se encuentra con la falta de disposición y voluntad” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“A veces los procesos se inician y a veces el niño va a la orientación escolar una o dos veces se le hace el registro y de ahí pal ante no se hace más, porque no me da más el tiempo” (ENSB/ca) p 2</p> <p>“...desafortunadamente otra de las reformas es el tiempo del maestro, el tiempo del maestro hoy en día el tiempo no es valorado y tiene uno que dedicarse estrictamente el tiempo que es, por que hay que salir adelante con otras externas y es precisamente donde surge la dificultad...” (ENSB/ca) p 2</p> <p>“El maestro no descansa” (OTML) Pág. 58</p> <p>“...el maestro ha tenido que desarrollar la habilidad de organización temporal, para cumplir con las tareas básicas y anexas a su trabajo”(IETS) p 3</p>

		“...se necesita disciplina para organizar el tiempo...”(IETS) p 2
DEBILIDAD EN EL MANEJO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS	Falta de comunicación y manejo de diferencias	<p>“Mal manejo de los procesos comunicativos, falta de escucha de la comunidad educativa” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Falta de medios de comunicación” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Falta de comunicación oportuna” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Lo distante de las sedes” (ISED*) Pág 4</p> <p>“La comunicación entonces si bien constituye el mecanismo para acercar a toda la comunidad educativa, queda reducida a la simple transmisión de información” (LPDP) Pág 233</p> <p>“La comunicación permanente, el buen trato y el compromiso frente a su labor” (LPDP) Pág 234</p> <p>“Dialogar para llegar a acuerdos, otra forma de gestión” (LPDP) Pág 234</p> <p>“los directivos les falta mayor gestión, presencia y comunicación con los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa” (LPDP) Pág 234</p> <p>“Buscar la comunicación para con los maestros, coordinadora y rector” (LPDP) Pág 234</p> <p>“...comunicación permanente para afianzar las relaciones personales con los actores escolares” (LPDP) Pág 234</p> <p>“falta comunicación entre los diferentes entes educativos, a través de circulares no se logra completamente el flujo de la información” (EINEM) p 2</p> <p>“No hay unidad... de estar todos al frente, de liderar un proyecto” (PGRF) Pág. 126</p> <p>“Búsqueda de una formación más participativa” (EIEP)</p>

		<p>“Preparación para enfrentar y afrontar/ De parte del maestro y el estudiante” (EIEP)</p> <p>“Falta de escucha por parte de los maestros” (CLEP) Pág. 76</p> <p>“los procesos de comunicación hacen falta entre los diferentes entes” (EINEM) p 2</p> <p>“no hay calidad sino cantidad de información, entonces se orienta es por circulares, ciertas capacitaciones” (EINEM) p 4</p>
	<p>Dificultades para concretar acuerdos</p>	<p>“a veces hay inconvenientes entre unos compañeros con otros...unos queremos una cosa y otros otra” (LPDP) Pág 233</p> <p>“Opinión pública de la comunidad en general. Trabajo en grupo. Dialogo para llegar acuerdos” (LPDP) Pág 234</p> <p>“Grupal, compartir opiniones, discutir y llegar a acuerdos para estar todos conformes” (LPDP) Pág 234</p> <p>“Resultado de consensos y acuerdos de la negociación de los actores de la institución” (LPDP) Pág 234</p> <p>“El acuerdo es el resultado de la negociación de los actores de la institución” (LPDP) Pág 234</p> <p>“...cada quien trata de hacer lo mejor desde su saber y desde su escuela, pero a veces no tenemos el espacio para encontrarnos o no nos habíamos organizado para comentarnos lo que nos sucede el uno, al otro y mirar que hizo el uno, que hizo el otro, como enfrente el problema el uno, el otro...” (ENSB/ca) p 5</p> <p>“Lograr procesos de intercomunicación y canales más efectivos para la realización de las tareas educativas, sobre todo en el proceso de coordinación, que hace falta” (ENSB/ca) p 3</p>

SENTIDOS DE LA EVALUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN	<p>Procesos no continuos</p>	<p>“las mayores dificultades se encuentran en el desarrollo de las competencias, cuando uno se enfrenta básicamente a trabajos de alta exigencia, cuando hay que poner al servicio los conocimientos y desempeños de tipo conceptual, pedagógico, por ejemplo en la parte escritural solo algunos maestros tienen esa capacidad para escribir, asociar e inferir, que debe ser producto de todo un proceso” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“Actualmente estamos viviendo algo, que ha sido una secuela y tendrán que pasar muchos años para superarse, que aun estamos enfrentando, uno de los grandes debilidades y que ha dejado muchas consecuencias negativas, es el sistema de evaluación, como la piedra en el zapato por que ha sido lo que ha debilitado, ese sistema tan permisivo, daña esas exigencias que se podían hacer de conocimientos, a nivel intelectual y porque no decirlo a nivel personal, es decir hasta que no se cree, no se llegue a un avance un desarrollo y se superen todas esas secuelas que traen” (ENSB/ca) p 2</p> <p>“No permisividad en favorecer tanto al alumno” (EINEM) p 2</p> <p>“No se manejan ciertos controles y hay muchos excesos en la conducta de los estudiantes” (EINEM) p 2</p> <p>“Existe mucho libertinaje e irrespeto en los estudiantes, debido a la descomposición social, los bajos ingresos económicos y la debilidad en las relaciones de hogar” (EINEM) p 2</p>
	<p>No pertinencia y seguimiento de los planes de mejoramiento</p>	<p>“y uno inicia a analizar entonces las situaciones, los porque, cada uno de los casos, las debilidades precisamente de la parte de investigación, donde existen tan bajos desempeños y niveles de competencias mínimos que no se han alcanzado, entonces comienzo a sentir gran culpa y decir ¿hasta donde nosotros como docentes, hemos llegado, desarrollado, permitido todo esto? y ¿nosotros como institución de pronto hemos fallado; que si la ley está por un lado, porque no hemos buscado otras opciones? nos hemos quedado allí en la direccionalidad de un emergente de gobierno y nosotros como institución que podemos hacer y lograr mucho más dentro de los procesos” (ENSB/ca) p 3</p> <p>“No permisividad en favorecer tanto al alumno, manejar ciertos controles, no excesos, por</p>

		<p>ejemplo antes se hablaba de la “Cartilla Carreño” que era un manual para el ciudadano, hoy no” (EINEM) p 6</p> <p>“la calidad, es muy blanda en el aspecto de las exigencias, permite la mediocridad” (EINEM) p 4</p> <p>“ que el ministerio realice un acompañamiento y veeduría a las instituciones pero dando estímulos tangibles a quienes obtengan mejores resultados en las evaluaciones y de igual manera estímulos a docentes” (ENDP) p 7</p>
	Mínima socialización de resultados de la evaluación	<p>“...los lineamientos establecidos, bajo un sistema de evaluación flexible, pues el sistema de evaluación a veces no es ajustado a la realidad educativa...” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“no se socializan resultados institucionales” (ENSB/ca) p 5</p>
	Resistencia al cambio	<p>“Por parte de los docentes algunas veces hay resistencia al cambio de nuevas metodologías o actividades” (ENSB/ca) p 1</p> <p>“Falta de liderazgo, miedo a los desafíos” (ISED*) Pág 4</p> <p>“Una debilidad es la cultura para el cambio, reacciones iniciales de los maestros ante propuestas” (INEM) p 2</p> <p>“Desde los docentes hay dos puntos: 1) hay docentes con mucho tiempo de servicio, es decir no hay la misma actividad o el mismo ritmo de trabajo, entonces son reacios al cambio, hay un desentendimiento por parte de ellos, y 2) hay docentes nuevos, con toda la disposición pero les hace falta la fundamentación pedagógica y por ende más folclorismo en términos de responsabilidad educativa y sin generalizar es un pensamiento poco centrado, es decir extremos en conocimiento” (EINEM) p 6</p> <p>“Los maestros que llevan bastante trayectoria no miran el cambio como una alternativa de mejoramiento” (EINEM) p 2</p> <p>“Romper paradigmas de agresión, de menosprecio...no dejar que se absorba la oportunidad de influir, no hay que pensar que lo sabemos todo en el siglo actual” (EINEM) p 6</p>

		<p>“Los maestros antiguos tienen que aprender a romper el hielo, perder el miedo y utilizar otras estrategias pedagógicas y metodológicas, puestas en común a través del currículo oculto: tableros inteligentes para evaluar, diseños motivadores con diferentes formas de hacer educación” (EINEM) p 7</p> <p>“la resistencia al cumplimiento de las normas” (ENDP) p 2</p>
--	--	---

ANEXO F. Matriz de categorización básica de las Características de la Propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar

CARACTERÍSTICAS DE LA PROPUESTA ORGANIZATIVA DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	EVIDENCIAS
VISIÓN COMPARTIDA	Apuntar a un mismo lugar	<p>“visión compartida, para apuntar a un mismo lugar” (ISED*)</p> <p>“estar articulada con el PEI tener una misma responsabilidad en la misión y visión de educación” (EIEP) p6</p> <p>“una misma visión sistemática de institución y desarrollo pedagógico para fundamentar y operativizar el aprender” (ISED*)</p> <p>“Desde un principio irse por un campo futuro, no igual para todos pero como un mismo interés profundo” (EIEP) p5</p> <p>“tenemos que estar sintonizados con una misma misión compartida, apuntar a un mismo lugar, no tirar para varios lados” (ISED*)</p>
	Objetivos y metas claras	<p>“una propuesta clara de formación continua, que no se interrumpa, que sea piloto para encontrarse y compartir con el otro” (EIEP) p6</p> <p>“Desde el interior educativo hablar de una política clara que no tenga interrupciones constantes, ni interferencias de administración, que los cambios no sean radicales” (EIEP) p6</p> <p>“una propuesta que no tire para varios lados, tenemos que estar sintonizados” (ISED*)</p> <p>“Establecer objetivos y metas claras” (ENSB/ca) p6</p>

		<p>“partir de la claridad en el hogar” (EIEP) p7</p> <p>“hay que partir del claro concepto de Gestión, no solo la gestión recae en el directivo, caemos en el error de que solo el rector es quien hace Gestión y Gestión es todo desde el portero, padre de familia” (EIEP) p7</p> <p>“se necesita un claro proceso de planeación que reconozca y marque la diferencia e identidad de una institución” (EIEP) p7</p> <p>“generar políticas para los padres de familia desde el MEN, el MEN tiene que tener los pantalones bien puestos desde el núcleo de la familia” (EIEP) p7</p> <p>“coherencia de todos los factores de un sistema educativo, que colme las expectativas de una sociedad y de sus más crítico exponentes” (ISED*)</p>
	<p>Proyecto de país</p>	<p>“Formar un solo proyecto de país, con la formulación de unos indicadores de Gestión que ayuden a medir el nivel de Calidad y pertinencia educativa” (EIEP) p4</p> <p>“asumir la idea de que hay que evolucionar con el mundo, no solo podemos encargarnos de la formación de pedagogos sino de una verdadera sociedad” (EIEP) p6</p>
	<p>Trabajo en Equipo y Disciplina</p>	<p>“Se habla de una propuesta académica que sea disciplinada, que mantenga un mismo material pedagógico con un circuito abierto que dote y forme al maestro” (EIEP) p1</p> <p>“En toda propuesta organizativa, debe existir la estricta disciplina, en cuanto a la teoría el personal debe tener un dominio pedagógico y un conocimiento total del trabajo en equipo” (ISED*)</p> <p>“Es muy importante que se maneje la estricta disciplina, el personal debe tener un dominio pedagógico y conocimiento del propósito final de educar” (ISED*)</p> <p>“debe existir trabajo en equipo y la disciplina de una visión compartida, para apuntar a un mismo lugar” (ISED*)</p>

	<p>Romper paradigmas</p>	<p>“cambiar la cultura de cualificación, en el siglo XIX se formaba por reconocer al ser y hoy en el siglo XX – XXI se forma por el tener, lo que hay que reclamar es por lo que es y no por lo que se tiene” (EIEP) p7</p> <p>“Desde los docentes hay dos puntos: 1) hay docentes con mucho tiempo de servicio, es decir no hay la misma actividad o el mismo ritmo de trabajo, entonces son reacios al cambio, hay un desentendimiento por parte de ellos, y 2) hay docentes nuevos, con toda la disposición pero les hace falta la fundamentación pedagógica y por ende más folclorismo en términos de responsabilidad educativa y sin generalizar es un pensamiento poco centrado, es decir extremos en conocimiento” (ENSB/ca) p6</p> <p>“se necesita generar una política de desafíos: desde la institución educativa tratar de mejorar condiciones de recursos, número de estudiantes, capacitación de maestros, nuevas estrategias, el discurso; ya que estamos en un espacio de crisis distantes a los objetivos de la educación” (EIEP) p1</p> <p>“romper paradigmas de agresión y menosprecio, hay que absorber las oportunidades educativas” (EIEP) p 6</p> <p>“se necesitan maestros que rompan el hielo, que pierdan el miedo y utilicen otras estrategias pedagógicas y metodológicas; que los maestros antiguos rompan la tradición de sistematizar notas, correos directos etc” (EIEP) p 6</p>
	<p>Mejorar Condiciones</p>	<p>“Manejo de toda una propuesta pedagógica: administración de procesos de gestión y financiación de recursos, el manejo del recurso humano y autonomía por parte del estado” (EIEP) p7</p> <p>“destinar un rubro” (EIEP) p6</p> <p>“El gobierno tiene que asignar un presupuesto acorde a una política educativa universal que apunte siempre al bienestar del ciudadano” (EIEP) p5</p> <p>“se necesita generar una política de desafíos: desde la institución educativa tratar de mejorar condiciones de recursos, número de estudiantes, capacitación de maestros,</p>

		<p>nuevas estrategias, el discurso; ya que estamos en un espacio de crisis distantes a los objetivos de la educación” (EIEP) p1</p> <p>“Una propuesta requiere de entrega, presupuesto e ideales, que cada ocho días nos reunamos de acuerdo al área de procesos académicos y haya un circuito informativo que permita emitir y recuperar información” (EIEP) p7</p> <p>“El estado colombiano brinde apoyo económico para generar procesos de cualificación en el docente” (IETS) p7</p> <p>“Lo que pasa es que en la medida en que exige el gobierno también hay que invertir, y darle mayor posibilidad e inyectarle mayor inversión a las instituciones educativas desde la misma cualificación de lo humano hasta la misma parte de infraestructura y de todos los procesos internos mismos que se necesiten”. (ENSB/ca) p5</p> <p>“Que el ministerio realice un acompañamiento y veeduría a las instituciones pero dando estímulos tangibles a quienes obtengan mejores resultados en las evaluaciones y de igual manera estímulos a docentes” (EINEM) p7</p>
	<p>Sustento económico</p>	<p>“una propuesta que haga lectura crítica de la realidad para proponer e incidir en las problemáticas sociales, que conserve el vínculo con otros actores para el direccionamiento que la sociedad necesita y la educación vea como tarea urgente y necesaria” (ISED*)</p> <p>“Para hacer una propuesta no se debe partir de la ideologías existentes sino revisar las evidencias físicas: la planta física, los presupuestos y recursos que hay y el desarrollo de procesos pedagógicos que se manejan en la institución” (EIEP) p4</p> <p>“La propuesta organizativa debe ser coherente con el entorno y con la problemática de la institución”. (EINEM) p5</p> <p>“Diseño de una propuesta curricular según las necesidades del contexto” (ENSB/ca) p6</p>

	<p>Contextualizada</p>	<p>“Lo ideal de una propuesta es que este fundamentada desde los real; para ello, es necesario desarrollar verdaderos diagnósticos de las instituciones, para allí encontrar la vivencia del actor y los partícipes, realizar visitas y ejercicios de campo que permitan tener una idea clara de la situación”. (EINEM) p5</p> <p>“se necesita el diseño de una propuesta curricular basada en las necesidades locales” (EIEP) p2</p> <p>“El gobierno entre en coherencia con la realidad educativa del país”. (ENSB/ca) p5</p> <p>“una propuesta es que este fundamentada desde los real; para ello, es necesario desarrollar verdaderos diagnósticos de las instituciones, para allí encontrar la vivencia del actor y los partícipes, realizar visitas y ejercicios de campo que permitan tener una idea clara de la situación” (EIEP) p5</p> <p>“debe ser muy objetiva (que sea real y que no esté enfocada solo en ideas, sino que parta de hechos), que esta misma evolucione, y tenga a su vez en cuenta el pensamiento (no ideales), que mida el impacto social que esta pueda producir y por último, que tenga muy claro cuál es el tipo de sociedad que se desea construir” (EIEP) p6</p> <p>“Una característica principal es que debe ser muy objetiva (que sea real y que no esté enfocada solo en ideas, sino que parta de hechos), que esta misma evolucione, y tenga a su vez en cuenta el pensamiento (no ideales), que mida el impacto social que esta pueda producir y por último, que tenga muy claro cuál es el tipo de sociedad que se desea construir”. (EINEM) p7</p>
--	-------------------------------	--

	<p>Trabajo colaborativo</p>	<p>“Una propuesta que diseñe un plan operativo con cronograma detallado, que lleve a los maestros a ser responsables y objetivos” (IETS) p6</p> <p>“formarnos para valorar y entender el espacio en un ambiente de iguales” (ISED*)</p> <p>“se necesita una política educativa que revoluciones la educación, partir con el actor esencial que es el maestro, retomar experiencias, compartirlas y revisar para crecer” (EIEP) p3</p> <p>“por ejemplo los proyectos pilotos que antes se realizaban permitían encontrarse con su par, compartir las experiencias con el otro y entonces era un espacio de crecimiento, se preparaba, se enriquecía, pero está ya hoy se perdió, no hay espacios de formación en las instituciones, las capacitaciones son cortas, con pretensiones ilógicas, sueltas, no es un proceso continuo ni organizado de formación”. (EINEM) p5</p>
<p>INNOVADORA Y TRASFORMADOR A</p>	<p>Uso de las TICS</p>	<p>“puestas en común a través del currículo oculto, tableros inteligentes, como evaluar diseños motivadores con diferentes formas de educar” (EIEP) p7</p> <p>“las características que debe tener una propuesta organizativa son: más tecnología, estar al nivel de los jóvenes, es decir, reconocer en el estudiante, generar un vínculo estrecho entre el estudiante- maestro para dar respuestas en la época en que estamos, en que se vive; y como yo desde mi reconocimiento interactuar para un aprendizaje mutuo” (EIEP) p6</p> <p>“Entender que el niño de hoy está muy adelantado y requiere de innovación, que no se puede atraer la atención de un estudiante solo metido en el tablero sino se requiere de involucrar la tecnología para que se desarrolle un verdadero aprendizaje”. (EINEM) p7</p> <p>formación permanente del maestro, en todos esos pasos, caminos, no solamente desde el punto de vista de su disciplina que también va evolucionando, sino del punto de vista de la psicología, para que empecemos a entender ese nuevo rol de la persona, desde el punto de vista de la pedagogía, de que reflexionemos sobre el acto educativo como se</p>

		<p>están dado porque las tecnologías nos está cambiando muchísimo las formas de hacer escuela, si un maestro no se mantiene a la vanguardia de todo ello, obviamente que le es difícil aterrizar en el aula el compromiso que tenemos de formar las nuevas generaciones, sin olvidar toda la parte axiológica, que es supremamente importante, no es que los valores se hayan perdido, yo no considero eso, sino que hay una transformación de los valores en la nueva era, entonces tenemos que mirar ¿Cuáles son los valores que se han ido transformando? Y ¿Cuáles son los que deben mantenerse? Para lograr la armonía y la felicidad en últimas que debe estar buscando en el ser humano para ser feliz”. (ENSB/ca) p4</p>
	<p>Nuevas prácticas educativas</p>	<p>“La primer necesidad está en asumir la idea de ahí que evolucionar con el mundo, no solo podemos encargarnos de la formación de pedagogos sino de una verdadera sociedad”. (EINEM) p7</p> <p>“La información de las instituciones educativas se haga pública, el conocimiento entonces sirve como referentes para otros y de esta manera ir logrando nuevas prácticas educativas” (ENSB/ca)p2</p> <p>“la intercomunicación, quiéralo no, lo critiquen uno o no, generan nuevas formas de ser persona y el maestro tiene que estar a la vanguardia de todo ello, tanto de ¿Cuáles son las transformaciones que están viviendo los seres humanos en cuanto a que somos personas?, ¿Cuáles son las transformaciones que se están viviendo a nivel de los contextos?, ¿Cuáles son las transformaciones que se están haciendo a nivel de saber? ¿cuáles son las transformaciones que se están haciendo, en el caso de los maestros, de las nuevas didácticas, de las nuevas formas de enseñar?, ¿Qué es lo que se pretende en este nuevo siglo?¿qué es lo que requiere la sociedad de hoy?, ¿Cuál es el tipo de persona que queremos formar? (ENSB/ca) p4</p>

<p>INTEGRAL EN LA PRÁCTICA</p>	<p>Humanista</p>	<p>“se debe hablar de una propuesta que humanice la educación y sea integral en la práctica” (ISED*)</p> <p>“Una propuesta que parta de los “diez mandamientos” que no se hagan apología a la iglesia, sino con una esencia de una persona en valores” (EIEP) p6</p> <p>“que tenga sensibilidad social, que humanice” (EIEP) p6</p> <p>“...que sea un espacio propicio para el desarrollo de la persona” (EINEM) p7</p> <p>“Una propuesta que tenga sensibilidad social, que humanice. Para ellos el maestro y el directivo debe estar preparado para enfrentar y afrontar y no pase a ser víctima, que se capacite al maestro para el manejo de la inteligencia emocional, porque por causa de eso muchas veces no se recoge un problema del niño, pasando desapercibido dado que el maestro no sabe manejarse emocionalmente y dado al agotamiento del maestro”. (EINEM) p6</p> <p>“Para educar se necesitan dos variables: una académica, donde no se hable que el centro es el conocimiento, sino que se prepare para el respeto, de acuerdo a las exigencias, que consulte la realidad de investigaciones para aprender; y una segunda variable es la educación integral que relaciona lo académico más lo humano y es ahí donde hablamos de construcción de ciudadanía” (EIEP) p4</p> <p>“Se necesita que se reforme la educación desde las dimensiones, por ejemplo desde la dimensión física-mental que se hable de una política de salud” (ISED*)</p> <p>“la escuela le compete formar integralmente al estudiante, lo que implica que además de la dimensión cognoscitiva se deben vincular las otras dimensiones que tiene el ser humano, si se habla de calidad debe hacerse desde las dimensiones que se están desarrollando en el interior de la escuela sin negar la responsabilidad que le compete a la familia” (ENSB/ca)p2</p> <p>“Apuntarle a la misma formación de ser humano” (ENSB/ca)p3</p>
--------------------------------	-------------------------	---

		<p>“cambiar la cultura de cualificación, en el siglo XIX se formaba por reconocer al ser y hoy en el siglo XX – XXI se forma por el tener, lo que hay que reclamar es por lo que es y no por lo que se tiene” (EIEP) p7</p> <p>“ Para hacer sociedad, nos toca reeducar al estudiante hay que mirar las deficiencias desde todas las dimensiones porque este viene con muchas dificultades” (EIEP) p2</p> <p>“Tenemos que volver a nacer”, pero es el momento, que se empiecen a trabajar dos frentes o escenarios que se han perdido: 1) La persona como el ser: valores, dificultades, responsabilidades y 2) No dar valor a la familia sino al hogar: en ninguna parte de la historia de Colombia se habla de familia. Todo ello, nos va a llevar a la integralidad del ser y del hogar para dar un sentido más universal pero estricto de la realidad”. (EINEM) p6</p>
	<p>Formación Permanente</p>	<p>“se requiere que haya una política centralizada sobre formación de docentes, capacitaciones basadas en el supuesto de organización” (ISED´)</p> <p>“se necesita que el estado prepare a su gente” (ISED*)</p> <p>“hay que formar al maestro para darle pautas que caractericen su quehacer, enseñarle a planear y organizar su tiempo, a la familia no se le puede quitar responsabilidad” (EIEP) p7</p> <p>“es importante no solo la información sino también la formación de los maestros sobre la ley, la norma o la resolución” (ENSB/ca)p2</p> <p>“El conocimiento no estático, es supremamente dinámico y los seres humanos también somos dinámicos, y cada día la globalización, el hecho de que estemos interconectados hoy día, hace que el ser humano tenga unos avances mayores que lo que teníamos por ejemplo hace 20 años” (ENSB/ca) p4</p> <p>“Siempre debe ser continua la formación, aunque muchos maestros se preparan para mejorar más su calidad de salario, mas no por su perfil profesional, es decir prima el interés económico sobre el % de calidad de vida, si bien es cierto que nadie trabaja</p>


		<p>gratis, pero se está viendo que hoy en día las afecciones de la calidad de vida son más altas”. (ENSB/ca) p7</p> <p>“Acompañamiento y capacitación permanente en los procesos educativos a todos los integrantes de la comunidad educativa” (ENSB/ca) p7</p> <p>“Pienso que la educación, no es estática y como protagonistas, debemos estar en constante formación, no podemos quedarnos quietos ante las amenazas y la realidad educativa que a diario trae consigo una preocupación más”. (ENSB/ca) p2</p> <p>“Así como hay necesidad de formar y fortalecer al estudiante también hay que formar y fortalecer al docente en estudio, en capacitación; es la urgente necesidad de que al docente hay que estarlo actualizando, cualificando, brindando todas las herramientas y facilitando los procesos” (ENSB/ca) p4</p> <p>“Una red que sea de permanente formación, planeado el trabajo a cuatro años, con dos encuentros por semestre: 1. Proceso de formación y 2. Para compartir experiencias, en el encuentro formativo queremos que sea con apoyo a la Secretaría de Educación, que atine o pague a la persona que nosotros consideremos necesario, de acuerdo a las necesidades, en este momento la necesidad más urgente es precisamente sobre la normatividad y la aplicabilidad de la norma dentro de la i. e; porque uno la lee y la empezamos aplicar desde lo que nosotros entendemos, por ejemplo un abogado nos puede ampliar, mirar, colaborar, diligenciar los documentos que hay que llevar, de manera que tengamos en cualquier momento la evidencia de estos procesos. Encuentros para comentar experiencias, eso es lo que tenemos por ahora pensado y claro”. (ENSB/ca) p7</p> <p>“Para ellos el maestro y el directivo debe estar preparado para enfrentar y afrontar y no pase a ser víctima, que se capacite al maestro para el manejo de la inteligencia emocional” (EIEP) p6</p>
--	--	--

	<p>Interdisciplinar</p>	<p>“una propuesta debe ser interdisciplinar” (EIEP) p6</p> <p>“se necesita una propuesta en Gestión Escolar que vincule competencia ciudadanas, que sea inclusiva, que forme por el auto cuidado de la salud del docente; que haga de la escuela un espacio propicio para la persona, que sea integral” (EIEP) p7</p> <p>“generar una política que desarrolle capacidades y competencias básicas, ciudadanas, laborales- generales y laborales-especificas” (EIEP) p2</p> <p>“una política basada en competencias básicas, ciudadanas, laborales”. (ENSB/ca) p6</p> <p>“Si, formar en currículo, plan de mejoramiento, proyectos institucionales...etc.” (ENSB/ca) p7</p> <p>“Para educar se necesitan dos variables: a) académica: no el centro del conocimiento, modelo social que no consulta la realidad, no investiga ni hace diagnóstico de antecedentes y b) integral: interacción entre lo académico + lo humano, y ese es el fracaso total, hay deserción escolar, bajos niveles de competencias lectoras, poco pensamiento geométrico, nada de pensamiento científico y ni hablar de construcción de ciudadanía. No hay una política clara de esta calidad”. (EINEM) p4</p>
	<p>Autónoma</p>	<p>“Sentido de pertenencia, honestidad, ética profesional, la comunicación” (ENSB/ca) p7</p> <p>“Más autonomía a los rectores para manejar estos temas de horarios”. (EINEM) p7</p> <p>“Estructurar un equipo de trabajo donde toda la comunidad educativa siga unas políticas y trabaje para la consecución de los mismos”. (ENSB/ca) p6</p> <p>“Social: manejo del recurso humano, capacidades para...autonomía por parte del Estado”. (ENSB/ca) p7</p> <p>“Los procesos de certificación educativa nos permitan encuentros una sola vez para ver y copiar lo bueno” (IETS) p7</p>

	<p>Comprometida y dispuesta</p>	<p>““hay que ponerse la camiseta” tener sentido de pertenencia, que cada entidad no solo cumpla sino que se apropie de sus funciones” (EIEP) p5</p> <p>“Hay que involucrar a la familia, a todos los organismos de participación que tiene la Escuela, buscar apoyo con otras instituciones que tienen corresponsabilidad de formación (EIEP) p5</p> <p>“Se necesita más cantidad posible de maestros y directivos comprometidos con la gestión, hay compañeros que laboran por cumplir, porque les toca y no están gustosos de preparasen y de capacitarse” (IETS) p6</p> <p>“Una propuesta que parta del compromiso personal, que haya una actitud del docente para el cambio, que se aprovechen las iniciativas para buscar mejoras educativas” (EIEP) p3</p> <p>“la posibilidad de que los padres se involucraran más en el proceso educativo” (EIEP) p5</p> <p>“Compromiso verdadero acompañado de evaluaciones a los resultados”. (ENDP) p6</p> <p>“hay que romper con el problema social, que el padre de familia envía a su hijo a la escuela y ya“(EIEP) p7</p> <p>“Trabajo y voluntad para mejorar”. (ENSB/ca) p7</p> <p>“La propuesta es “ponerse la camiseta”, tener sentido de pertinencia, desde cada entidad educativa, porque cumplen por cumplir las funciones, nada más”. (ENSB/ca) p5</p> <p>“Buscar más en el seno de la familia la posibilidad de que los padres se involucraran más en el proceso educativo, de que ciertas entidades focalizaran la atención para menguar la violencia en lo familiar, los problemas socioeconómicos, buscar el apoyo de entidades, apoyo de entidades para que no haya deserción”. (EINEM) p5</p> <p>“debe existir la participación de todos los estamentos” (EIEP) p6</p>
--	--	--

		<p>“Una propuesta más eficiente con más fluidez en gestión, donde el ser humano este cualificado para la vida escolar y haya un compromiso de un hogar responsable” (EIEP) p6</p>
	<p>Participativa</p>	<p>“que se creen los comités de convivencia para mejorar vivencias escolares, generar unos estándares que promuevan los derechos humanos y sean guiados por la secretaria de educación y demás entes educativos” (ISED*)</p> <p>“que se establezcan unas mesas de trabajo para compartir experiencias” (ISED*)</p> <p>“Una propuesta que parta del trabajo colaborativo, contar con una organización que permita encontrarnos para mostrar y conocer otras experiencias de otros colegios, la finalidad esta en vincular el sector oficial y privado” (IETS) p6</p> <p>“el maestro no es solo el centro, todos somos centros y por tal todos trabajamos en equipo, no solo una persona realiza todo, corresponde a un grupo de personas lograr un mismo objetivo bajo un proceso de transición de decretos en evaluación” (ENSB/ca)p2</p> <p>“El objetivo claro, es una Red de tipo académico, es decir es una red donde nos podamos reunir a estudiar, a leer, a confrontar, a comentar experiencias para tomar decisiones de forma colectiva, que nos sirvan en la práctica profesional de la I. E y tratar de unificar en las diferencias, algunos criterios digamos en la normatividad, la norma no se negocia ni se discute, pero digamos si de su aplicabilidad, suena paradójico pero sería para hacer la norma más humana., cumplirla dentro de los procesos de humanidad, pero compartirla con los coordinadores”. (ENSB/ca) p4</p>

**ANEXO G. Estructura de orientaciones metodológicas para el desarrollo de procesos del Taller-Grupo focal:
“Problemáticas y desafíos en Gestión escolar”**





 TALLER						
PROPÓSITO GENERAL		Generar un espacio académico y pedagógico de Directivos escolares y Maestros para discutir las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión Escolar.				
PROCESOS ↓		METODOLOGÍA	RECURSOS	TIEMPO	ESPACIO	PARTICIPANTES
PROPÓSITOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la integración de Directivos escolares y Maestros interesados en fortalecer los procesos de Gestión Escolar. 	<p>MOMENTO INICIAL DE IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida y presentación de participantes. 2. Presentación de la experiencia: ¿por qué? ¿para qué? 3. Se repartirá a cada participante del grupo un distintivo de color numerado. 4. Inicialmente estarán ubicados en secuencia 8 árboles con algunas pistas de información. 	<p>MATERIALES</p> <p>Diapositivas</p> <p>Distintivo para cada participante</p> <p>Boceto de arboles</p>	<p>7:30 -9:00 a.m</p>	<p>Auditorio múltiple E.N.S.CR</p>	<p>Asesor, orientadoras o moderadoras y los participantes</p>

		<p>Las orientadoras darán las instrucciones iniciando con la relación del distintivo y las figuras de los arboles.</p> <p>5. En 3 o 4 lugares del aula estarán repartidas diversas figuras con sus respectivos colores y números. Los participantes deberán llevar una figura de acuerdo a la relación del número de su distintivo y árbol que corresponda.</p> <p>6. Descifrada la clave, que se corresponde con uno de los arboles, los participantes ubicarán y organizarán en su árbol las fichas correspondientes. Terminado este momento a cada grupo de árbol se les entregará un distintivo, como reconocimiento a su amplia visión.</p>	<p>Figuras o fichas de colores</p> <p>Cinta para demarcar los caminos</p> <p>Cuchara y pimpones para cada participante</p> <p>Distintivo de reconocimiento</p>			
--	--	--	--	--	--	--

		<p>7. Se dará un espacio donde los directivos y maestros podrán y general. Las orientadoras entregarán una ficha de trabajo, donde aparecerá el bosque con las problemáticas vistas.</p> <p>8. Tiempo de descanso</p>				
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión escolar en Directivos escolares y Maestros. 	<p>MOMENTO ANALITICO</p> <p>1. A partir de una frase manifestada en la recolección de información: <i>“El país se ha vuelto una colcha de retazos, un sistema educativo inequitativo, con una justicia que no camina, con un poder legislativo que es oportunista y clientelista, con un poder ejecutivo que no tiene visión de corto, mediano y largo plazo, está descompuesto, desconfigurado, hay que reorganizar, hay que reeducar”</i> se dará un espacio de reflexión a nivel individual,</p>	<p>Refrigerio</p> <p>Diapositivas</p> <p>Fichas de trabajo</p>	<p>9: 15- 9:30 a.m</p> <p>9:35 a 10:05 a.m</p>		

		respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Como ciudadano qué pienso y qué sentimientos experimento ante esta realidad?, ¿Como maestro y/o directivo qué pienso y qué sentimientos experimento ante esta realidad?				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plantear alternativas de solución a las problemáticas presentadas. 	<p>MOMENTO PROPOSITIVO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ahora, se trabajará la Matriz de priorización de soluciones (aparecerá la diapositiva) y se le entregará a cada participante la estructura en un pliego con los problemas identificados. 2. El grupo, planteará alternativas posibles de solución según niveles y priorizará las mismas. 3. Plenario: socialización y 4. Conclusiones y evaluación de la experiencia. 	Fichas de trabajo	10:00 a 11:30 a.m		

ANEXO H. Modelo de invitación al I encuentro de Consejos directivos, instituciones públicas de Bucaramanga



CONSTRUIMOS FUTURO

Bucaramanga, Abril 12 de 2013

Dra. GRACIELA JAIMES JAIMES
CONSEJO DIRECTIVO
Institución Educativa INEM- Custodio García Rovira


"La combinación de pasión y reflexión evoca imágenes de cosas incompletas, de preguntas sin contestar, de deseos no cumplidos. Reflexionar significa preocuparse y prestar atención aun dentro de un torbellino de acontecimientos. Significa darse cuenta de que hay hechos y acontecimientos que por sólo el hecho de existir "exigen que pensemos en ellos""
Maxime Greene

La Universidad Industrial de Santander, la Escuela de Educación y el grupo de Investigación **Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE)**, Categoría D COLCIENCIAS, los saluda con aprecio.

Resultado de diversos proyectos de investigación que ha venido realizando el grupo, se han identificado algunas situaciones problemáticas y desafíos que plantea el ejercicio de la Gestión Escolar, los cuales queremos compartir con su Consejo Directivo, con miras a promover la integración de Directivos escolares y Maestros, interesados en fortalecer los **procesos de Gestión Escolar** y plantear alternativas de solución a las problemáticas presentadas. Para ello los invitamos a participar de un breve encuentro.

Fecha: Miércoles 24 de Abril de 2013
Hora: 7:00 am – 11:30 m
Lugar: Casona la Perla, Universidad Industrial de Santander.

Cordialmente,
Cesar Augusto Roa
Director grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE)



CALIDAD EDUCATIVA
Y GESTIÓN ESCOLAR
(CEGE)

www.uis.edu.co | Facultad de Ciencias - Facultad de Ciencias Humanas - Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas
Facultad de Ingenierías Físico Químicas - Facultad de Salud - Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

**SEMINARIO TALLER: “ETHOS DEL DIRECTIVO ESCOLAR”,
BARRANCABERMEJA, SANTANDER**

ANEXO I. Fotografías, Directivos escolares en socialización de experiencias educativas, Escuela Normal Superior de Barrancabermeja





TALLER GRUPO FOCAL: “PROBLEMATICAS Y DESAFÍOS EN GESTIÓN ESCOLAR”

ANEXO J. Fotografías, Directivos escolares en socialización de experiencias educativas, Universidad Industrial de Santander/ Casona la Perla, Bucaramanga



