

FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR

LUZ AMPARO MONTAÑEZ SUÁREZ
DIANA CAROLINA RODRÍGUEZ MEDINA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
BUCARAMANGA
2010

FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR

LUZ AMPARO MONTAÑEZ SUÁREZ

DIANA CAROLINA RODRÍGUEZ MEDINA

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciado en Educación
Básica con Énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental**

DIRECTOR:

Magister: CESAR AUGUSTO ROA

GRUPO DE INVESTIGACIÓN

CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACIÓN

BUCARAMANGA

2010

CONTENIDO

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2. MARCO DE REFERENCIA	18
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL	18
2.1.2 A NIVEL NACIONAL	23
2.1.3 A NIVEL LOCAL	27
2.2 MARCO LEGAL	29
2.3 HORIZONTE TEÓRICO	33
2.3.1 CALIDAD EDUCATIVA	34
2.3.2 FORMACIÓN PERMANENTE	38
2.3.3 GESTIÓN ESCOLAR	41
2.3.4 PARTICIPACIÓN	49
2.3.5 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	51
3. METODOLOGÍA	56
3.1 ESCENARIOS Y PARTICIPANTES	56

3.2 PROCESO METODOLÓGICO.....	57
3.2.1 APROPIACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	57
3.2.2 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	57
3.2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	58
4. HALLAZGOS.....	59
4.1 PROCESO DESCRIPTIVO.....	59
4.2 PROCESO INTERPRETATIVO.....	63
5. CONCLUSIONES.....	105
6. RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	113

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuestas empleadas para cada uno de los participantes.....	114
ANEXO 2: Cuadro de registro para los participantes.....	118
ANEXO 3: Respuestas dadas por los participantes a los cuestionarios.....	119
ANEXO 4: Respuestas dadas a los objetivos del proyecto de investigación.....	137
ANEXO 5: Categorización de evidencias de los actores educativos.....	147

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Esquema Básico de Categorización.....	60
------------------------------------------------	----

RESUMEN

TITULO: FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR. *

AUTORAS: MONTAÑEZ SUÁREZ LUZ AMPARO, RODRÍGUEZ MEDINA DIANA CAROLINA. **

PALABRAS CLAVES: Gestión Escolar, Calidad Educativa, trabajo en equipo, liderazgo, formación continua, pedagogía.

DESCRIPCIÓN

Actualmente las instituciones educativas se enfrentan a nuevos retos y desafíos resultantes de los permanentes cambios que se dan en las dinámicas sociales, políticas y culturales de los países lo cual ha llevado a la necesidad de reinterpretarse y cualificar sus procesos de gestión, como de formación permanente de los maestros y demás actores educativos, factores entre otros, que son claves para la búsqueda de la calidad educativa.

Para el pleno desarrollo de un maestro dentro de su institución educativa y dentro de la sociedad, este necesita estar al tanto de las transformaciones y avances que experimentan diariamente las mismas en vía del progreso y calidad de la educación; para esto necesita de una formación permanente que lo guíe en pro de su práctica pedagógica de tal manera que lo lleve formular propuestas de proyectos pedagógicos dirigidos a suplir las necesidades de gestión escolar.

El proyecto de investigación a través de un proceso etnográfico identifica las dificultades que los maestros en ejercicio tienen para formarse permanentemente y las características de formación en gestión escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia, finalizando con la determinación de las necesidades que se deben tener en cuenta para el desarrollo de un programa pertinente de formación permanente de maestros en Gestión Escolar.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Educación. Director Proyecto: Cesar Augusto Roa. Licenciatura en Educación Básica énfasis Ciencias Naturales y Educación Ambiental.

ABSTRACT

TITLE: Teachers' continual training on School Management*

AUTHORS: MONTAÑEZ SUÁREZ LUZ AMPARO, RODRIGUEZ MEDINA DIANA CAROLINA. **

KEY WORDS: School management, Educational Quality, work in group, leadership, continual training, pedagogics.

DESCRIPTION

Nowadays the educational institutions face new challenges and challenges resultant from the permanent changes that happen in the social, political and cultural dynamics of the countries which has led to the need to be interpreted and to qualify his management processes, as of continual training of the teachers and other educational actors, factors among others, which are keys for the search of the educational quality.

For the full development of a teacher in your school and within society, this needs to be aware of the transformations and developments experienced daily in the same path of progress and quality of education, for it requires a lifelong that guide you towards teaching practice so that it takes to make proposals for educational projects aimed at meeting the needs of school management.

The research project through an ethnographic process identifies the difficulties that practicing teachers have to train constantly and characteristics of school management training for principals, teachers, students and parents, ending with the determination of the needs should take into account for developing a relevant program of training of teachers in school management.

* Graduation Project.

** Faculty of Humanities. School of Education. Project Director: Cesar Augusto Roa. Bachelor in Elementary Education emphasis Natural Science and Environmental Education.

INTRODUCCIÓN

El quehacer de los maestros se realiza normalmente en el contexto de una organización tradicionalmente llamada escuela, hoy institución educativa. Para que un maestro se pueda desarrollar plenamente dentro de este ámbito necesita, entre otros factores, una adecuada y permanente formación que lo mantenga a la vanguardia de los avances pedagógicos, científicos y tecnológicos.

Según la política educativa nacional uno de los principales retos que se enfrenta para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela, es decir, se deben establecer formas de trabajo en las que a través de la interacción de directivos - maestros - estudiantes y padres de familia, se planteen metas y criterios comunes para la participación eficaz, desarrollo del liderazgo y trabajo en equipo en los procesos de direccionamiento y gestión de la institución.

Los resultados del proyecto de investigación “Necesidades de Formación Permanente en Gestión Escolar para Maestros y Directivos.” se dan a conocer en el presente documento organizado en seis capítulos de la siguiente manera: el capítulo 1, corresponde a la contextualización y caracterización del proyecto de investigación, situación problema que da origen al estudio de la investigación y el planteamiento de objetivos; el capítulo 2, incluye los antecedentes investigativos e introduce los elementos conceptuales y legales que dan fundamento al estudio; el capítulo 3, relaciona la metodología escogida para desarrollar la investigación; el capítulo 4, recoge los hallazgos, análisis e interpretación de la información, finalizando con los capítulos 5 y 6, en los cuales se presenta de manera global las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se afirma que para lograr la calidad de la educación en una institución escolar es necesario la formación permanente de los maestros y de los actores educativos para fortalecer los procesos de Gestión Escolar, entre otros factores determinantes de calidad.

Resultado del conocimiento que hemos ido alcanzando a través de nuestro proceso de formación, de la relación con Instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga, y del diálogo con algunos maestros, directivos, estudiantes y padres de familia se ha logrado aproximarnos al problema que da lugar a la presente propuesta de investigación, respecto a las necesidades y posibilidades que experimentan maestros y directivos de formarse en gestión escolar.

Actualmente las instituciones educativas en la búsqueda de la mejora de sus servicios se han visto abocadas al diseño y desarrollo de planes de mejoramiento; experimentan en este proceso la necesidad de formación en gestión escolar, dados los requerimientos, lineamientos y procesos que desde el ministerio de educación se vienen dando con respecto a la organización y direccionamiento de la institución - áreas de gestión, y la elaboración, ejecución de dichos planes.

Se constata por lo general en los actores educativos y por tanto los maestros, la creencia que la gestión escolar es exclusiva de rectores y directivos, no haciéndose partícipes de ella, ya que estos son quienes manejan los recursos, buscan alianzas con otras instituciones y dirigen la organización institucional. Gran parte de los maestros conciben su actuar limitado a la práctica pedagógica dentro del aula, sin hacerse partícipes de los procesos de participación, organización, direccionamiento y gestión de la institución, desconociendo los fundamentos y las

posibilidades que como actores líderes, pueden tener en estos procesos, necesarios para el logro de los propósitos institucionales y calidad educativa.

En el medio existe limitada oferta de programas de formación permanente en gestión escolar, se evidencia que los cursos de formación permanente que los maestros han realizado no responden en su gran mayoría a sus intereses, necesidades y posibilidades, ni a las necesidades de las instituciones educativas; muchas veces lo hacen por subir escalafón y no existen estudios ni seguimiento para mirar el impacto de estos cursos en la cualificación de su desempeño.

Atendiendo a la situación presentada y teniendo en cuenta que la formación de maestros debe ser continua, es decir, que no se quede solamente con el conocimiento que se adquiere en los programas de pregrado, sino que esté en constante formación como profesionales de la educación para responder a los nuevos retos de la sociedad, y ante la necesidad de fortalecer los procesos de participación de los actores educativos en la gestión escolar, se plantea la pregunta central de investigación ¿Cuáles son las necesidades de formación en Gestión Escolar que tienen maestros y directivos para el diseño posterior de un programa de formación permanente? y las preguntas directrices que buscan dar solución al problema: ¿Cuáles son las dificultades que los maestros en ejercicio tienen para formarse permanentemente? y ¿Cuáles son las características de un programa de formación permanente de maestros en gestión escolar?,

1.2 JUSTIFICACIÓN

En los diferentes escenarios sociales y educativos es evidente la exigencia a los maestros de estarse formando y actualizando constantemente para un mejor desempeño profesional como educadores de manera que puedan responder idóneamente a los nuevos retos y desafíos que la sociedad plantea.

El maestro como generador y dinamizador de procesos debe ser consciente de la importancia que implica el mejoramiento constante de su desempeño como profesional de la educación, pero no sólo en su práctica didáctico pedagógica dentro del aula, sino en todo lo relacionado a la institución educativa pues ella incide formativamente en los distintos actores, por ello es necesario que se le dé importancia a la formación en Gestión Escolar a través de pertinentes programas de formación permanente que respondan a las necesidades y posibilidades de los maestros en sus distintos contextos escolares.

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 pertinente de formación permanente de maestros en gestión escolar, contribuirán al esfuerzo que viene realizando la Escuela de Educación y el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar de formular una propuesta adecuada para la región en este campo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar las necesidades de formación en Gestión Escolar que tienen maestros y directivos para el diseño posterior de un programa de formación permanente.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las dificultades que los maestros en ejercicio tienen para formarse permanentemente.
- Identificar las características de un programa de formación permanente de maestros en Gestión.

2. MARCO DE REFERENCIA

Para la realización del proyecto hizo necesaria la indagación de investigaciones relacionadas con el mismo a nivel internacional, nacional, regional; el análisis de diferentes programas de formación permanente de maestros en ejercicio; la identificación de planteamiento teóricos vigentes y el marco legal que regula la gestión escolar en Colombia.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Actualmente se hace necesario la formación permanente de maestros en gestión escolar, ya que es un aspecto fundamental para cualificar los procesos de la institución escolar y por tanto garantizar la calidad educativa del servicio; este es un aspecto poco tratado en Colombia y en algunas partes del mundo, debido a la poca existencia de profesionales preparadas en el campo de la pedagogía.

A continuación presentamos algunas reseñas de investigaciones sobre programas de formación de maestros en gestión escolar.

2.1.1 A NIVEL INTERNACIONAL

El gobierno de **Chile** en los años 2008 y 2009, en unión con **CPEIP**¹ (Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas) crearon un programa de capacitación de maestros denominado “**PROGRAMA LIDERAZGO EDUCATIVO**” con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación abordando el desarrollo de las competencias de Liderazgo y gestión educativa en el sistema escolar; proporcionando apoyo al desarrollo profesional de directivos, maestros con responsabilidades técnico pedagógicas, profesionales que forman parte de equipos de administración

¹ Gobierno de Chile. Programa Liderazgo Educativo.
http://www.cpeip.cl/website/index2.php?id_portal=1&id_contenido=39

educativa para que desplieguen altos estándares en el cumplimiento de su rol como líderes pedagógicos e institucionales. En este proyecto se consideran tres actores beneficiarios de manera directa: docentes, directivos con responsabilidad técnico pedagógica y equipos técnicos de sostenedores de educación.

Este programa tiene en cuenta dos áreas a saber: formación continua y evaluación, asignación de desempeño directivo:

Formación continua: durante el 2008, 620 directivos y profesionales formaron parte de cursos – taller con universidades. En el 2009 formaron parte de la segunda etapa del proceso formativo que espera contribuir al desarrollo profesional de directores, equipos directivos, a partir de la reflexión crítica respecto de sus prácticas, en particular en torno al desarrollo y consolidación de competencias asociadas a la gestión y el liderazgo pedagógico, en un contexto del desarrollo y fortalecimientos de la gestión local de la educación, en pro del mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Durante el 2008, 958 directivos y profesionales con responsabilidades técnico pedagógicas formaron parte de Talleres (inter)comunales guiados por pares. . Los guías de talleres locales son formados en tres jornada distribuidas a lo largo del año y a cargo de profesionales del Programa Liderazgo Educativo.

Evaluación, asignación de desempeño directivo: A través de la página Web <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/portal/> se entrega asesoría y apoyo para la definición, seguimiento y evaluación de convenios y compromisos de gestión para la Asignación de desempeño colectivo y Evaluación del desempeño.

Santiago Manuel González Gloria en México (Distrito Federal Iztapalapa) en el año 2001, plantea un programa denominado “**GESTIÓN ESCOLAR COMO UNA ALTERNATIVA ANTE LOS DESAFÍOS DE GESTIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**”

DEL SISTEMA EDUCATIVO², el cual busca un compartir de experiencias sobre los modelos de Gestión de diferentes países, tiene en cuenta la educación rural de acuerdo con: necesidades educativas, la integración de la comunidad educativa y la innovación pedagógica en la formación docente.

Se trabajan cuatro dimensiones que contienen la totalidad de acciones y procesos de la vida trabajada por los maestros en las escuelas:

- a) Fines y propósitos educativos (para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje y promover la adquisición de competencias básicas)
- b) Enseñanza y aprendizaje (para la atención de las necesidades educativas de estudiantes)
- c) Gestión educativa y escolar (para conseguir los fines y propósitos educativos, a partir de procesos de interpretación, negociación y toma de decisiones: evaluativos, organizativos, planeativo, administrativos, formativo, institucionales, político-laborales, participación social y vinculación con instituciones de formación e investigación educativas)
- d) Desarrollo profesional de maestros (para la toma de decisiones pedagógicas fundamentales)

Durante el programa se tienen en cuenta los siguientes componentes:

- Adecuaciones curriculares y/o innovación pedagógica.
- Formación docente
- Creación de contenidos
- Relación con la comunidad
- Relación con la sociedad civil
- Gestión Escolar

Entre las actividades trabajadas encontramos los seminarios, conferencias, talleres presenciales, reuniones de consejo técnico consultivo en planteles.

En México igualmente se desarrollaron programas para la transformación y el fortalecimiento Académico de las Escuelas Normales, llamado **“GESTIÓN**

² II Reunión De Ministros De Educación CIDI. Gestión escolar una alternativa ante los desafíos de gestión y descentralización del sistema educativo.

ESCOLAR: PROGRAMA Y MATERIALES DE APOYO PARA EL ESTUDIO”³.

Ejecutado durante el año 2001. El diseño del programa parte del reconocimiento de que en el transcurso de su formación profesional, los estudiantes han tenido oportunidad de conocer la situación actual de la educación primaria a través de cursos sobre problemas y políticas de la educación básica, bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo Mexicano y la educación en el desarrollo histórico de México, a través de las jornadas de observación y práctica en distintas escuelas primarias.

Entre un de las finalidades de este curso encontramos el aporte de conocimientos y herramientas para que los futuros maestros, durante su desempeño profesional, sean capaces de contribuir a la evaluación periódica y sistemática de la situación del plantel en el que se desempeñan, y participar en los organismos colegiados para diseñar y poner en marcha estrategias y actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se ofrece en cada plantel educativo.

Al concluir el estudio de los temas y desarrollar las actividades que corresponden a este curso, se espera que los estudiantes normalistas:

- Reconozcan y analicen la influencia que la escuela, como unidad básica del sistema educativo ejerce en los resultados educativos; en particular, que distingan aquellos rasgos de la gestión escolar que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos.
- Conozcan las principales disposiciones normativas respecto a la organización y el funcionamiento de las escuelas y analicen la forma en que estas disposiciones cobran vigencia en la dinámica cotidiana de las escuelas.
- Conozcan diversas perspectivas para el análisis de la organización escolar y obtengan herramientas para promover y participar en procesos de autoevaluación de los centros escolares y para el diseño de estrategias para mejorar la calidad de la educación en cada plantel educativo.

³ México 200. Secretaria de Educación Pública (SEP) Programas y materiales de apoyo para el estudio. http://www.enesonora.edu.mx/plan_estudios/Programas/6LEP/gestion.pdf

- Reconozcan la importancia del trabajo colegiado en el ejercicio docente como un mecanismo para la superación permanente y como estrategia para mejorar el funcionamiento cotidiano de las escuelas.

El programa del curso se organiza en tres bloques temáticos, que son:

El bloque I, “Calidad de la educación y gestión escolar”, se dedica al estudio de la relación entre los resultados educativos y las formas de organización y funcionamiento de las escuelas, con el propósito de que los estudiantes reconozcan que la escuela –unidad básica del sistema educativo es un factor clave en los resultados educativos. El estudio de los contenidos de este bloque tiene como base las conclusiones obtenidas en el curso de Problemas y Políticas de la Educación Básica, impartido en el primer semestre.

En el bloque II, “La escuela como organización”, se estudia la dinámica interna de las escuelas, los ámbitos que la constituyen y los rasgos principales de la gestión escolar, tanto los que se establecen en la normatividad vigente como los que se establecen como producto de las tradiciones laborales, la historia particular de las escuelas y los intereses particulares de sus actores principales. En este punto es importante aclarar que, como consecuencia del proceso de federalización de la educación básica, varias entidades han emitido normas relativas a la organización escolar que deberán estudiar se en este bloque temático.

En el bloque III, “Hacia una nueva gestión escolar”, los estudiantes analizarán con detalle una serie de propuestas para llevar a cabo la evaluación de un plantel educativo, participar en el trabajo en equipo y promover una nueva relación con las familias de los alumnos. En este bloque, los estudiantes conocerán algunas experiencias obtenidas por profesores y directivos mexicanos que participan en un proyecto de transformación de la gestión escolar.

En las actividades de este bloque y del anterior se combinan el estudio de los textos incluidos en el programa con la observación y el análisis de la realidad escolar.

2.1.2 A NIVEL NACIONAL

El Ministerio de Educación Nacional ha creado programas de fortalecimiento de la gestión Escolar como un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar. Uno de dichos programas es denominado “**EL RECTOR, LÍDER DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**”⁴ en donde se reconoce el papel protagónico que tienen los rectores. Este programa resalta la importancia de una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, ya que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales. En este sentido, el rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y constante del maestro; también tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos.

Una buena gestión y administración en las instituciones educativas, permitirá que éstas cuenten con:

Una dirección sólida en cabeza del rector como líder de la gestión pedagógica, administrativa y social de su institución.

Una administración consolidada, es decir, un Gobierno Escolar que tome decisiones teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa y que rinda cuentas de su gestión a la misma; que posea una infraestructura definida y unos

⁴ El Rector Líder de la Institución Educativa. [altablero No. 16, JULIO 2002](http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html)
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87221.html>

procesos administrativos claros frente a la gestión financiera y el manejo de los bienes y servicios.

Una estrategia pedagógica clara que se desarrolle a través de un plan de estudios concreto y de una metodología con políticas definidas frente al manejo de casos especiales, criterios de evaluación y promoción.

El Programa ha desarrollado estudios sobre la gestión escolar en 7 instituciones educativas de los departamentos del Valle del Cauca, Santander, Risaralda, Quindío y Atlántico, las cuales se destacan en su entorno social y cultural, y demuestran los buenos resultados están relacionados con la capacidad de liderazgo de los rectores.

Entre sus resultados se ha encontrado que la vocación, la capacidad de entrega, el alto nivel de compromiso con los educandos, la formación permanente, la capacidad de trabajar en equipo y un excelente manejo de las relaciones interpersonales, son aspectos que influyen en la buena gestión escolar.

De igual forma, los estudios señalan que estos rectores aprovechan al máximo las oportunidades de su entorno, estableciendo convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones de educación superior, educación técnica, con ONGs, con los gobiernos municipales y departamentales, y con el sector privado. Así, mejoran la calidad de la educación, apoyan los proyectos de vida de los educandos y optimizan la utilización de los recursos disponibles para lograr altos grados de desarrollo institucional.

La Universidad Nacional de Colombia en el programa de fortalecimiento de la capacidad científica en la educación básica y media (RED), dio a conocer en México, en julio de 1999 una investigación denominada **“LOS DIRECTIVOS DOCENTES COMO INVESTIGADORES DE SU GESTIÓN, UNA EXPERIENCIA DESDE EL PROGRAMA RED DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE**

COLOMBIA”⁵ Esta experiencia nos cuenta cómo este programa se orientó hacia la mejora de la calidad de la educación básica y media, centrando la acción en la escuela y en el fortalecimiento de su capacidad académica. La universidad Nacional no cuenta con una facultad de educación ni ofrece carreras para formación de maestros; lo educativo se ha abordado desde tradiciones disciplinares no propiamente pedagógicas y desde perspectivas interdisciplinarias. En este contexto el programa RED busca en interlocución con los maestros, construir un conocimiento que permita recontextualizar los saberes disciplinares en lo que se ha denominado “saberes escolares”.

El programa RED persigue los siguientes fines

- Generar y difundir conocimientos sobre la cultura escolar y sus posibilidades de transformación
- Diseñar y desarrollar alternativas de innovación que potencien la cultura académica en la vida escolar.
- Desarrollar procesos de formación permanente con todos los participantes
- Generar y consolidar redes de interlocución y cooperación académica entre las personas e instituciones participantes y de ellas con instituciones externas.
- Articular procesos de investigación, extensión y docencia buscando un nuevo significado social a la misión de la Universidad.

Los proyectos de investigación que participan en RED, estudian la escuela desde 3 dimensiones:

- La disciplinar, analiza las relaciones de los saberes disciplinares con los saberes escolares (proyectos en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, filosofía...)
- La institucional, aborda la escuela en cuanto organización humana y en cuanto institución (proyectos sobre gestión, currículo, comunidad escolar y evaluación)
- La vida cotidiana de la escuela, centra su atención en aspectos transversales de la vida escolar (proyectos sobre nutrición, juego, arte, bienestar...)

⁵ MIÑANA B. Carlos. Programa RED. Universidad Nacional de Colombia. 1999

En 1994 comienza su trabajo con profesores del Distrito Capital, luego amplía la acción a otras regiones, el programa RED ha trabajado con cerca de 60 instituciones y actualmente 20 de ellas han logrado consolidar procesos de innovación pedagógica, curricular e institucional. El objetivo del programa RED es investigar, generar conocimiento útil para la escuela y su transformación, no quiere decir que su objetivo central sea la formación de investigadores, como sucede en las maestrías, y mucho menos que los directivos o maestros dejen la escuela para dedicarse a la investigación.

La gestión y dirección en la escuela, el currículo, la formación de comunidad escolar y las concepciones y prácticas de la evaluación se constituyeron en objetos de investigación. Con el acompañamiento de profesores de la universidad y de asesores externos se avanzó en su conceptualización, se analizaron los enfoques y métodos de investigación que se vienen utilizando en su estudio, y se desarrollaron trabajos de campo que apuntan a caracterizar nuestras escuelas desde una perspectiva organizacional sin reducirlas al análisis de los modelos tradicionales de administración empresarial.

El proyecto utilizó una metodología de investigación – acción e investigación colaborativa, se hizo uso de la estadística descriptiva en algunos aspectos cuantificables y de técnicas de autoobservación.

Participaron 40 directivos de educación básica primaria, rectores de colegios de educación básica y media de instituciones de departamentos del Atlántico, Choco, Tolima y ciudades como Barranquilla y Bogotá; aunque algunos no lograron terminar el proceso, realizaron un acercamiento de tipo exploratorio a la cotidianidad del directivo colombiano del sector urbano a través de procesos individuales y colectivos de auto – observación, reflexión, análisis y de escritura.

El trabajo investigativo adelantado en forma colectiva por los directivos no se centró en la normativa, sino en su cotidianidad. Realizaron un diario de actividades durante dos semanas no consecutivas y produjeron escritos y ensayos en donde analizaban los datos producidos por ellos mismos siendo procesados estadísticamente; a partir de esta información se caracterizó la forma como usaban y organizaban el tiempo. El análisis de la información mostró que el

directivo está profundamente solo y se ve en su contexto de rectoría o dirección como individuos aislados, especialmente por los maestros, que no han logrado conformar equipos de trabajo, en especial con otros directivos (coordinadores académicos, de disciplina o de convivencia) que no trabajan con ellos sino que resuelven situaciones y problemas con ellos.

La formación de los directivos tiene que ver con unos saberes y conocimientos específicos con unas competencias profesionales prácticas, con el desarrollo personal y con unas identidades y culturas profesionales. En conclusión los directivos colombianos son maestros con experiencia, pero se requiere estimular su compromiso con la gestión y el liderazgo, la participación responsable en los órganos del gobierno escolar y el trabajo en los equipos directivos, lo cual constituye la base formativa y semillero de los actuales y futuros directivos.

2.1.3 A NIVEL LOCAL

Las estudiantes Sandra Milena Villamizar, Sandra Patricia Suárez Medina y Rocy Lizeth Aldana⁶, en el año 2006 con su propuesta **“LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON LA FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS”**, desarrollaron una investigación cualitativa apoyada en la estrategia de grupos de discusión con la participación de maestros de dos instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga (Centro Educativo Gustavo Cote Uribe e Instituto Santa Bárbara), se encontró que la gestión realizada por los maestros se reduce a las actividades didácticas de aula; desde sus concepciones se capta una visión de tipo técnico y administrativo que se concreta en la elaboración de proyectos y cumplimiento de funciones.

Se destaca en cuanto a la formación inicial, el papel de la Escuela Normal, la que se considera aporta más a la formación como gestores que la recibida en las Universidades; la fundamentación teórica relacionada con administración,

⁶ VILLAMIZAR Sandra M, SUÁREZ Sandra P y ALDANA Rocy. Los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga. 2006

proyectos educativos y la experiencia con la comunidad; así mismo reconocen que los maestros formadores a través de su actuar y con sus metodologías fueron modelos de gestión. La formación permanente del maestro es escasa, aislada y descontextualizada; las acciones de cualificación van en contravía con el discurso legal y político que exige del maestro su participación y liderazgo en los procesos de gestión, creándose así la idea de que ésta sólo les corresponde a los directivos escolares.

Entre los hallazgos del proyecto se encontró que el espacio de interacción es generado en la institución a partir del trabajo de campo, convirtiéndose en una posibilidad para participar y reflexionar acerca del papel que la formación inicial y permanente tiene para los maestros como gestores en las instituciones escolares.

Otro proyecto analizado a nivel local es el realizado en el año 2007 por la UNAB⁷ **“PROGRAMA DE GESTIÓN ESCOLAR PARA DIRECTIVOS DOCENTES”**. Este programa de gestión escolar ofrece todo lo relacionado con la formación de directivos (administrativos) de centros educativos oficiales y privados para que puedan asumir con responsabilidad cada uno de los retos propuestos por el Ministerio de Educación Nacional; este programa está conformado por 5 módulos de trabajo con una duración total de 240 horas.

Llama la atención la formación Profesional de los responsables del programa ya que ellos son administradores de empresa, trabajadores sociales y maestras en química, profesiones que poco tienen que ver con la parte educativa especialmente la Gestión Escolar ya que no tienen una profundización en pedagogía que garantice que lo que se está orientando va más allá de unos referentes teóricos.

El objetivo es comprender y aplicar desde las perspectivas pedagógicas los fundamentos, las teorías y los enfoques más innovadores de la administración, la gestión y la organización, en función del cumplimiento de la legislación y las

⁷ www.unab.edu.co. Universidad Autónoma de Bucaramanga

políticas educativas gubernamentales e institucionales que conduzcan a la obtención de altos niveles de calidad.

2.2 MARCO LEGAL

El rol del maestro y su formación constituye un factor esencial entre otros para obtener una educación de calidad, pues el maestro es el principal agente dinamizador del proceso educativo. Existe un marco legal a nivel nacional que regula tanto la formación como el desempeño de los maestros, el cual es necesario tener en cuenta dentro de los fundamentos que sustentan la propuesta investigativa. Entre las normas a nivel nacional se encuentra la Constitución Política de Colombia, la Ley General de Educación, decretos reglamentarios relacionados con la Gestión y cartillas para el mejoramiento institucional.

La **Constitución Política de 1991** sentó las bases para la promulgación de la *Ley General de Educación - Ley 115 de 1994*, la cual concibe al educador como:

“El orientador, en los establecimientos educativos, de procesos de formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad” (art. 104)⁸.

Respecto a la formación de maestros, la **Ley 115** estipula los fines generales de ésta:

“...formar un educador de la más alta calidad científica y ética, desarrollar la teoría y la práctica pedagógica como parte fundamental de su saber; fortalecer la investigación en el campo pedagógico y el saber específico y finalmente, preparar educadores a nivel de pregrado y postgrado para los diferentes niveles y formas de prestación del servicio educativo” (art. 109).

La **Ley 115 de 1994**, señala igualmente las instituciones responsables de la formación de maestros: *“Instituciones formadoras de educadores”*.

⁸ Ministerio De Educación Nacional. Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Santa fe de Bogotá, Colombia: MEN, 2000. Pág.45

“Corresponde a las universidades y a las demás instituciones de educación superior que posean una facultad de educación u otra unidad académica dedicada a la educación, la formación profesional, la de posgrado y la actualización de los educadores”.(Art. 112.)

La **Ley 115**, en su artículo 73 plantea la necesidad que cada institución formule e implemente el Proyecto Educativo Institucional y define: *“Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos.*

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

Parágrafo. *El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable”⁹.*

En el **Decreto 1860 de 1994** se establecen los parámetros que deben cumplir las instituciones educativas que darán formación a los maestros en donde *“de conformidad con lo dispuesto en los artículos 112, 116 de la Ley 115 de 1994, las instituciones de educación superior que vienen ofreciendo programas de*

⁹ Ibid. Pág.: 23

formación técnica profesional o tecnológica en áreas de educación, podrán ofrecer nuevos programas de licenciatura en educación” (Art 64). En dicho decreto en el art. 19 nos reglamenta que las instituciones educativas deben organizar el gobierno escolar para la participación democrática de los actores educativos en la toma de decisiones institucionales. La participación es un espacio en donde la comunidad educativa interviene para direccionar la institución y la construcción permanente del PEI, por esto todo maestro debe estar en constante formación con la finalidad de innovar el PEI y buscar la calidad educativa, mediante alianzas o procesos de Gestión Escolar.

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

“Todo establecimiento educativo debe elaborar y poner en práctica, con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio.

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

- 1. Los principios y fundamentos que orientan la acción de la comunidad educativa en la institución.*
- 2. El análisis de la situación institucional que permita la identificación de problemas y sus orígenes.*
- 3. Los objetivos generales del proyecto.*
- 4. La estrategia pedagógica que guía las labores de formación de los educandos.*
- 5. La organización de los planes de estudio y la definición de los criterios para la evaluación del rendimiento del educando.*
- 6. 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.

- 7. El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.*
- 8. Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.*
- 9. 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.*
- 10. Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarias.*
- 11. La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.*
- 12. Las estrategias para articular la institución educativa con las expresiones culturales locales y regionales.*
- 13. Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.*
- 14. Los programas educativos de carácter no formal e informal que ofrezca el establecimiento, en desarrollo de los objetivos generales de la institución.¹⁰*

El **Decreto 0709 de 1996** establece los lineamientos generales para el desarrollo del mejoramiento profesional de los educadores.

“La profesionalización, especialización, actualización y perfeccionamiento de los educadores comprenderá la formación inicial y de pregrado, de postgrado y la formación permanente o en servicio. (Art. 4). La formación de pregrado será impartida por las universidades y demás instituciones de educación superior que posean una facultad de educación, a través de programas académicos que conduzcan al título de licenciado. También las Escuelas Normales Superiores, podrán atender la formación de educadores para prestar el servicio en el nivel preescolar. (Art. 5). La formación de postgrado está dirigida al perfeccionamiento científico e investigativo de educadores a nivel de especialización, maestría, doctorado, postdoctorado en educación. (Art. 6). La formación permanente o en

¹⁰Ministerio de Educación Nacional. Decreto 1860 agosto 3 de 1994 Pág.: 7

servicio está dirigida a la actualización y al mejoramiento profesional de educadores vinculados al servicio público, estará relacionada con el área de formación, constituirá complementación pedagógica, investigativa y disciplinar”.
(Art. 7)

La guía 34 para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento, explicita algunas dificultades que normalmente se encuentran en la formación permanente: *“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”*¹¹

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 y desarrollo de los planes de mejoramiento.

2.3 HORIZONTE TEÓRICO

La investigación se fundamenta teóricamente a partir de conceptos claves como son entre otros: calidad educativa, formación permanente de maestros, gestión escolar, participación, organizaciones que aprenden.

¹¹ Ministerio de Educación. Guía 34 para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Pág. 116

2.3.1 CALIDAD EDUCATIVA

Para Clemencia Chiappe¹² “El propósito de alcanzar la calidad del servicio educativo ha llamado la atención y los esfuerzos del sistema educativo en las últimas décadas y ha generado un intercambio entre el estado y sectores de la sociedad civil, en busca de metas y herramientas para hacer de la educación un asunto de todos. Equidad y cobertura fue la consignación de la década de los setenta y parte de los ochenta para tratar de poner la educación al alcance de todos. Desde entonces los avances de la educación en cobertura y equidad se obtienen de datos estadísticos: crecimiento del número de escuelas y de alumnos matriculados, incremento de la inversión por alumno y aumento en el cupo de maestros, fueron los indicadores par monitorear. En el mejoramiento de la calidad urge la necesidad de focalizar nuestra mirada en el aprendizaje”¹³

Existen diferentes concepciones en cuanto a la definición de Calidad educativa:

El Ministerio de Educación habla de “calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente”¹⁴

Un concepto que consideramos amplio e integral es el de la Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo “por calidad se entiende la coherencia de todos los

¹² Directora ejecutiva de la revista del instituto para la investigación y el desarrollo pedagógico. IDEP

¹³ IDEP. Revista del instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico. Santa fe de Bogotá. Editorial Servigraphic Ltda. N. 5. Junio 1998. Pág.: 4 - 5

¹⁴ Ministerio De Educación Nacional. Cartilla serie Guías N. 5 Planes de mejoramiento. Y ahora ¿Cómo mejoramos? Bogotá: impresiones periódicas S.A 2004. pág. 5

factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto incluye la calidad de los insumos materiales y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él, entre las cuales los educandos y lo educadores son los más importantes, aunque no los únicos; la de los ambientes en los que ocurren esos procesos y la de los productos del sistema, medidas de múltiples maneras y no solo por indicadores de rendimiento académico”¹⁵

Mercedes Muñoz¹⁶ explica "que la educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida; si, al hacerlo, se alcanzan efectivamente las metas que en cada caso se persiguen; si es generada mediante procesos culturalmente pertinentes, aprovechando óptimamente los recursos necesarios para impartirla y asegurando que las oportunidades de recibirla, los beneficios sociales y económicos derivados de la misma se distribuyan en forma equitativa entre los diversos sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida."

Para **Pere Marques Graells**¹⁷ "La calidad en la educación asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta." Además señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que todos puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.

¹⁵ Misión, Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Bogotá. COLCIENCIAS. 1994. Pág. 89

¹⁶ MUÑOZ REPISO Mercedes. Investigación Educativa Institucional en España. http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=347&Itemid=65

¹⁷ MARQUES GRAELLS Pere, Calidad e innovación educativa en los centros. 2002 <http://www.peremarques.net/calida2.htm>

- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde todos se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.
- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

Uno de los principales retos que se enfrenta para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano de cada escuela, es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre maestros en donde cada escuela funcione con una visión compartida de metas y principios que dé sentido a sus acciones. La participación eficaz en el trabajo colegiado requiere: conocimiento de la dinámica escolar, de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de todos los actores educativos para establecer acuerdos.¹⁸ Para conseguir la calidad educativa se debe tener en cuenta dos aspectos claves como es el tener y el ser. Henry González Vargas¹⁹ nos da a conocer siete características de una institución basada en la calidad tras la experiencia de Santa fe de Bogotá de haber recibido en 1997 el Galardón a la Gestión Escolar, estas son:

1. Metas claras: una meta está definida por tres elementos básicos: **objetivo** a alcanzar, **valor** asignado a dicho objetivo y **plazo** en el que se desea conseguir.

¹⁸ Gestión Escolar. Programa para la transformación y el fortalecimiento académico de las escuelas normales. México. 2001.

¹⁹ Docente integrante del equipo de Mejoramiento continuo Secretaria de Educación del Distrito. SED.

En la realidad se encuentran muchas instituciones que desarrollan gran actividad, pero no se ve con claridad hacia dónde se orienta, lo que hace que los esfuerzos se dispersen y apunten a diferentes objetivos, y al final, se tenga una sensación de frustración por avanzar muy poco a pesar de haber invertido mucha energía.

2. Valores compartidos: los valores son el código de conducta deseable para todos los actores educativos, de manera que los ambientes sean más propicios para la discusión, el trabajo cooperativo, la autocrítica y autocontrol.

3. Capacidad de aprendizaje: es necesario que las instituciones acumulen conocimientos y para lograrlo deben estar en capacidad de proponerse nuevos retos, es decir, convertirse en organizaciones inteligentes, en organizaciones que aprenden. Conocimiento logrado, que se difunde, se estandariza y se conserva a disposición de todos. ¿Cómo se trata un tema en particular, cómo se resolvió un problema, cómo funciona una mejor reunión, cómo planear con mayor efectividad, cómo organizar a los estudiantes en equipos, cómo fijar un presupuesto, cómo construir pruebas fiables de evaluación? Etc. Son aprendizajes susceptibles para sobre ellos avanzar.

Esta capacidad de aprendizaje también hace referencia a la disposición de la institución por aprender del entorno, por mantenerse actualizada y comunicada con sus pares y con otras entidades.

4. Liderazgo visible del rector: cuando alguien, creyendo actuar como líder, hace de todo y se llena de responsabilidades, no delega, está haciendo todo lo contrario a ser líder, su actitud está contribuyendo a afectar la autonomía de las demás personas. Ser líder significa capacidad de seguir y ser seguido. El rector como líder, está concentrado más en ver cómo se trabaja y cómo funcionan sus equipos de trabajo que en supervisar y amonestar. Es necesario que el rector se integre con todos los actores educativos para que estos vean su presencia como un actor educativo más de la institución y no como quien organiza y dirige.

5. Trabajo en equipo: el trabajo en equipo no es sinónimo de reuniones. Con pocas reuniones pero efectivas, y la implementación de canales ágiles que mantengan la comunicación entre las personas, es posible lograr una atmósfera de colaboración, no de competencia en donde todos los miembros cooperen y se apoyen mutuamente para cumplir las metas a corto, mediano y largo plazo.

6. Formación permanente: cuando la institución ha definido con claridad la visión acerca de las metas académicas, se espera que los procesos de formación sean selectivos y pertinentes al desarrollo de sus propósitos.

Los maestros y empleados de acuerdo a su rol específico se forman y preparan para mejorar su trabajo y sus resultados. La institución en su conjunto es consciente de la necesidad del crecimiento profesional de sus miembros e invierte tiempo, presupuesto y esfuerzos en su educación y entrenamiento.

7. Evaluación y medición: mediante el diseño de instrumentos sencillos para la recolección continua de información que les permite hacer evaluaciones periódicas y comunicarse, basados en hechos y datos ciertos. Algunas instituciones han incorporado la medición: construyen y utilizan indicadores, organizan equipos encargados de sistematizar los datos, los comunican continuamente mediante gráficas, tablas, porcentajes, cuadros. Esto sirve para hacer planeaciones más efectivas.²⁰

2.3.2 FORMACIÓN PERMANENTE

La propuesta de “mejoramiento de la formación docente” de Mario Díaz²¹ se fundamenta en entender al maestro como una categoría principal de la sociedad porque este ocupa una posición fundamental en la organización social del trabajo, cuya acción educativa se relaciona con diferentes procesos sociales de posición

²⁰ Op. cit. IDEP. Revista del instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico. Pág.69 – 75

²¹ DÍAZ, Mario (1996) “la formación de docentes en Colombia. Problemas y perspectivas”, en educación y cultura, Bogotá, FECODE N. 42

de grupos o individuos en una cultura determinada. Partiendo de esto, la formación sería el medio por el cual se asigna al futuro profesional de la educación una “conciencia especializada” entendida como posiciones del sujeto: sujeto de la práctica pedagógica, sujeto de la enseñanza, sujeto del saber pedagógico.

Pasar a una perspectiva contemporánea de la docencia como profesión exige contextualizar y desarrollar competencias investigativas de los futuros maestros partiendo de tres componentes durante su formación:

- Investigación educativa crítica como fundamento.
- Investigación integrada a la práctica escolar y no escolar.
- La posibilidad de leer, interpretar y analizar el contexto de la escuela y el contexto cultural o social.

Un aspecto clave en la formación de cada maestro es “la posibilidad de reflexionar sobre su labor, de generar y un saber que le es propicio y que se manifiesta en el diario quehacer del enseñar (¿Qué enseño?, ¿a quiénes enseño? ¿Para qué? ¿Cómo?)”²²

Hernán Escobedo plantea como deberes del maestro los siguientes: - saber lo que enseña - conocer la historia de su disciplina, fundamentar epistemológicamente su disciplina, relacionar su disciplina con las demás y estas con la vida, - saber a quien enseña – conocer el estado evolutivo de sus estudiantes, sus saberes previos, sus contextos emocional, cultural, social y familiar – saber como enseña – saber para que se enseña, estar siempre actualizado en la pedagogía y en los saberes que enseña, producir conocimiento pedagógico y disciplinar, ser competente en el manejo de los diversos medios de información y comunicación²³

La institución educativa es el núcleo básico del sistema educativo, la comunidad educativa el núcleo dinamizador de la institución escolar y el maestro el actor principal de este proceso. Entre las afirmaciones que fácilmente se generan en el sentir y pensar de la gran mayoría de Colombianos, encontramos la que considera

²² VASCO, Eloísa (1994). Maestros, alumnos y saberes. Bogotá. Editorial magisterio. Pág.92

²³ Op. cit. IDEP. Revista del instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico. Pág. 93

“que nuestros docentes están muy mal formados”, donde “las facultades de educación dejan mucho que desear y los posgrados o cursos dirigidos a mejorar esta situación en general la han empeorado, al ligarse con el escalafón y con el salario, generando lo que los maestros han llamado “feria del crédito” en la que universidades de dudosa calidad compiten para ofrecer cursos aún más dudosos que los docentes pagan, ávidos de obtener créditos para mejorar su situación laboral”²⁴

A comienzos de 1996, el IDEP publicó sus “lineamientos para un programa de formación permanente de docentes” que se constituyó como texto de referencia sobre el tema. El gobierno nacional incorporó lo esencial del mismo y la expresión “programa de formación permanente de docentes” como obligatorio a nivel nacional, con el Decreto 709 de 1996.

Una forma de concebir el concepto de formación es el de Larrosa “La formación del profesor es un proceso vivido por cada uno con base en sus propias *experiencias* y en una permanente dialéctica entre sí mismo y los otros (“formadores”, colegas, alumnos, etc.). Por lo tanto, la formación del profesor, en mi paradigma, está lejos de ser comprendida como un simple entrenamiento, cualificación o capacitación. La formación no responde a un modelo causa-efecto, donde el “formador” dice y el profesor reproduce lo dicho. Por el contrario, el profesor, en comunión con sus alumnos, sus colegas y el “formador”, entre otros, pasa a comprenderse como un profesor inacabado y por lo tanto a buscar su propia (trans)formación. Una comprensión y una transformación que requieren del profesor una constante reflexión e investigación.”²⁵

Para Jacques Delors²⁶ la educación a lo largo de los tiempos ha dado a la sociedad posibilidades de aprender en diferentes aspectos entre ellas la economía, la cultura y la sociedad. Para ello el maestro debe estar en constante

²⁴ Ibid. Pág. 36

²⁵ LARROSA, J. La Experiencia de la lectura: estudio sobre literatura y formación. Barcelona: Laertes. 1998

²⁶ JACQUES Delors. La Educación encierra un tesoro. Santillana Ediciones UNESCO. Cap. 7. Pág.39

formación y capacitación para llegar a comunicar y/o suplir las necesidades de sus educandos. “A los docentes les concierne el imperativo de actualizar los conocimientos y las competencias. Hay que organizar su vida profesional de tal forma que estén en condiciones, e incluso que tengan la obligación de perfeccionar su arte y de aprovechar las experiencias realizadas en las distintas esferas de la vida económica, social y cultural. Esas oportunidades suelen preverse en las múltiples formas de vacaciones para educación o de permiso sabático”²⁷

Actualmente los procesos de Gestión, es decir, la organización y funcionamiento de la escuela, y su impacto en la calidad de la educación son aspectos indispensables a tenerse en cuenta, además de la formación pedagógica y disciplinar de los maestros.

2.3.3 GESTIÓN ESCOLAR

Uno de los elementos centrales para el mejoramiento de la calidad y efectividad de los establecimientos educacionales es la calidad de los sistemas de gestión institucional, de ahí la importancia de la gestión escolar como una herramienta al servicio de la calidad educativa.

La gestión escolar se entiende como el conjunto de procesos (de dirección; de interacciones sociales, que configuran el clima escolar; de organización de la enseñanza-aprendizaje; y administración de bienes, servicios y recursos financieros) que inciden en el funcionamiento de las instituciones educativas y en los resultados de los estudiantes (logro académico, permanencia, valores y participación), dado un contexto (del alumno y de la institución) y unos recursos (humanos, financieros, de infraestructura, materiales y didácticos).²⁸

²⁷ Ibid. Pág.39

²⁸ Gestión Escolar. Altablero No. 42, SEPTIEMBRE-NOVIEMBRE 2007.
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137637.html>

El programa de Mejoramiento de la Gestión Escolar de Corpoeducación²⁹ desarrolla el concepto de gestión mediante un modelo mixto de trabajo que combina acciones colectivas de capacitación con un seguimiento individual a cada institución in situ. El Programa asesora y acompaña a las instituciones educativas, oficiales o privadas de cualquier lugar del país, en el análisis de las necesidades y fortalezas de la gestión escolar y en la formulación de un plan de mejoramiento que indica las acciones que deben ponerse en marcha en forma metódica y organizada en cada uno de los componentes de la gestión: dirección y gobierno escolar, pedagogía, clima escolar, administración y talento humano.

El programa desarrolla todas las áreas de la gestión, las fortalezas del equipo humano, el liderazgo, la conformación de grupos de trabajo, fomenta la participación de los padres de familia y el uso correcto y eficiente de los fondos escolares.

Para **EVANGELINA VILLARREAL RAMOS**, en su documento **“La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas”** da a conocer aspectos de la gestión institucional³⁰ en donde ésta es “un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una institución para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la oportunidad educativa”, vinculado con el gobierno y puesto en práctica con mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados relacionando el hacer con el pensar, el rediseñar y el evaluar, se busca llevar a cabo el proyecto, por tanto incluye el diseño y la evaluación.

²⁹ Corpoeducación.

<http://www.corpoeducacion.org.co/Formaci%C3%B3n/Gesti%C3%B3nEscolar/tabid/68/language/es-ES/Default.aspx>

³⁰ VILLARREAL RAMOS Evangelina Catedrática universitaria y conductora de postgrado, Hermosillo (Sonora), México

La gestión institucional, además de ser eficaz tiene que ser adecuada, debe movilizar a todos los actores de la organización, por lo que es necesario coordinar sus esfuerzos en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales habrán sido previamente concertados y sus resultados serán debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas.

Lograr una gestión institucional eficaz y adecuada, es uno de los desafíos más importantes y complejos que deben enfrentar las instituciones educativas en la sociedad actual, entendida la Gestión Institucional Educativa como una herramienta para crecer en eficacia garantizando la calidad de las organizaciones educativas para todos los actores educativos, es decir, en la organización y sistematización de las acciones dirigidas al logro de objetivos, además de ser también una herramienta para avanzar con mayor precisión hacia los fines educativos, que no pueden darse por supuestos. Estos fines estarán presentes detrás de cada decisión que se tome, de cada priorización, y de cada procedimiento que se implemente, entonces la Gestión Institucional Educativa como instrumento vale en la medida en que responde a fines claros asumidos como metas.

La gestión institucional orientada a resultados educativos, es una línea de acción que tiene como objetivo promover el desarrollo de una institución escolar que evalúa su gestión y se compromete con el logro de resultados de calidad, considera la cultura evaluativa como instrumento clave en el desarrollo institucional.

La importancia de la formación de los recursos humanos en los procesos de transformación en el ámbito educativo, como señalan los promotores de nuevos modelos económicos radica en que el conocimiento es infinitamente ampliable y su utilización no lo desgasta, sino que, al contrario puede producir más conocimiento. Un mismo conocimiento puede ser utilizado por distintas personas y su producción exige creatividad, libertad de circulación, intercambios, diálogos, todas ellas características propias del funcionamiento democrático de la sociedad.

A continuación algunas concepciones sobre gestión escolar:

“La gestión de las instituciones educativas se relaciona con todas aquellas actividades que aportan a la construcción de sentido durante el proceso de formación de sujetos en una sociedad. Por esto se considera que el ámbito de Gestión incluye los procesos relacionados con la construcción del PEI, tales como las estructuras establecidas para la dirección, el gobierno escolar y las normas que orientan la vida institucional, específicamente el manual de convivencia”.³¹

“Precisamos la Gestión como la capacidad para visualizar y alcanzar los propósitos de la empresa o institución. Es decir que hay una acción gerencial interna y externa cuando se busca y alcanza cooperación, negociación, acuerdos, responsabilidad e impacto social. En el mismo orden, se concibe la administración como la capacidad de organización interna de una empresa o institución para desarrollar servicios eficientes”³²

En el proyecto de Acompañamiento Escolar de la UIS se define la gestión así: “implica el conjunto de acciones planificadas y fundamentadas que organizan, orientan, y coordinan la dirección o gestión pedagógica y administrativa de la institución de manera que todos sus esfuerzos se dirijan hacia el logro de sus objetivos básicos y misión fundamental: educar, el desarrollo de competencias y valores en sus estudiantes y actores educativos”³³

Se distingue dos tipos de Gestión: pedagógica y administrativa.

Gestión pedagógica: proceso mediante el cual la dirección escolar y comunidad educativa definen los aspectos pedagógicos que orientan la acción educativa de la institución: organización, coordinación y articulación del currículo, plan de

³¹ Op. cit. IDEP. Revista del instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico. pág. 7

³² Comité Departamental Plan Decenal. La educación para el Santander que queremos. 1997 – 2006. pág. 151

³³ Proyecto fortalecimiento y apoyo a la calidad de las instituciones educativas. Bucaramanga. Secretaria de Educación Municipal – Universidad Industrial de Santander. Febrero de 2002. Pág:3

estudios, proyectos institucionales, pedagógicos, de aula, estrategias de apoyo, evaluación y seguimiento.

Gestión administrativa: proceso de organización, coordinación, articulación de los recursos físicos y financieros en función de los procesos pedagógicos que llevan al mejoramiento de los niveles de aprendizaje y desarrollo de competencias de los estudiantes, maestros, personal administrativo, servicios y de las políticas que orientan el mejor aprovechamiento de los recursos de la institución. Comprende: organización, coordinación y articulación de recursos físicos – planta física y espacios escolares, materiales y equipos para apoyo pedagógico y didáctica (textos, materiales, equipos); recursos humanos (docentes, administrativos, servicios); establecimiento de políticas que garantizan el mejor aprovechamiento de recursos y fortalecimiento de la institución (desarrollo de personal, uso y aprovechamiento de recursos, manejo de fondos)

La gestión institucional según el Ministerio de Educación Nacional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión³⁴, las cuales son:

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

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

³⁴ Guía N. 34 Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-177745_archivo_pdf.pdf

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

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

Son numerosas las razones que conducen a pensar que la institución debe transformarse y modernizarse. Los procesos de globalización y descentralización, el desarrollo acelerado de la ciencia, la tecnología, la creciente importancia del conocimiento, la mayor participación ciudadana que exige nuevas formas de relación y servicios más eficientes y la gran movilización del trabajo, demandan al nuevo ciudadano el desarrollo de potencialidades cuyas bases se deben formar en la institución escolar.

Las instituciones escolares cuentan con herramientas muy importantes para transformarse establecidas en la Ley General de Educación y en particular en los proyectos Educativos Institucionales.³⁵

Entre ellos está la creación de un gobierno escolar³⁶ en el cual deben participar padres de familia, educadores, estudiantes y el sector productivo. A partir de él se debe fundamentar una Gestión participativa, nuevas ideas, nuevas propuestas y nuevas exigencias.

Administrar una institución escolar dispuesta a cambiar y decidida a hacerlo, con la ayuda de la comunidad educativa, exige transformaciones en la Gestión y cultura Escolar. La institución educativa se transforma no solo porque el mundo cambia, sino por cambiar la forma de su Gestión. Un ejemplo es la descentralización que

³⁵ Op. Cit. Ministerio De Educación Nacional. Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Artículo 73.

³⁶ Ibid. Artículo 142.

conduce a que las instituciones oficiales manejen directamente sus propios recursos lo cual les exige de manera autónoma prepararse; el Proyecto Educativo Institucional debe entenderse como un instrumento que facilita el desarrollo de otras y mejores formas de Gestión escolar.

“Hoy se requiere mirar la institución educativa como una organización que aprende y se transforma permanentemente que esté dispuesto a cambiar y decidido a hacerlo con la presencia efectiva de la comunidad educativa, exige transformaciones profundas en la gestión escolar”³⁷.

Las diversas experiencias nos muestran que la gestión escolar es un tema académico de actualidad en el cual se entrecruzan diversas teorías, grupos académicos y de investigación, publicaciones, experimentos y resultados de Gestión. Es un ámbito académico donde el directivo docente puede investigar al lado de sus maestros, estudiantes, padres de familia y empresarios, ya que las instituciones escolares “son también empresas de tipo especial: son empresas culturales”³⁸

El Proyecto Educativo Institucional como proyecto cultural busca insertar la escuela en un proyecto de ciudad y de país, bajo condiciones de autonomía que antes no se habían tenido. La autonomía intelectual y moral requiere ser construida desde el interior de las instituciones y esto se logra a través de la participación de todos los actores educativos.

La autonomía escolar:³⁹ es la capacidad y responsabilidad de la institución educativa para construir su propio proyecto educativo, con una Gestión que permita trazar metas a corto, mediano y largo plazo, entre ellas: metas académicas y de convivencia, y evaluación de sus resultados. La autonomía lograda por instituciones educativas manifiestan el compromiso adquirido por ellas

³⁷ Op. cit. IDEP. Revista del instituto para la investigación educativa y el desarrollo pedagógico. pág. 9

³⁸ Ibid. pág. 7

³⁹ Op. Cit. Ministerio De Educación Nacional. Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Artículo 77.

y permite conocer la diversidad existente, cada una con una experiencia y desarrollo de acuerdo a sus propias condiciones y entorno.

Cuando una institución tiene autonomía, ésta se refleja en los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento de gobiernos escolares, en particular los comités directivos. Ellos promueven el ejercicio de la democracia, a aprender a convivir con los diferentes actores educativos respetando sus diferencias y la toma de decisiones por parte de todos los actores educativos.
- Impulso a los comités académicos los cuales tienen la responsabilidad de las propuestas de transformación del currículo de la institución.⁴⁰ El currículo, como concreción de los fines culturales y sociales de un país, requiere abrirse a nuevas propuestas que recojan los avances del conocimiento científico, tecnológico, ético, estético y pedagógico.
- Fortalecimiento de las personerías estudiantiles.⁴¹
- Organización de Asociaciones de padres de familia.⁴²
- Elaboración de proyectos pedagógicos que fortalecen el desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales⁴³ y contar con recursos económicos en relación de interdependencia con la Secretaría de Educación.
- Formación de la nueva visión de lo que es la formación de maestros.

El ejercicio de la autonomía y la construcción de comunidad educativa al interior de las instituciones escolares, es un camino largo de recorrer, todas las instituciones lo asumen de diferentes ritmos, de acuerdo a sus propias experiencias y a la de los maestros.

En cuanto a la autonomía el Decreto 1860 propone la construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional. La vida de la escuela ya no depende de la voluntad de los directivos y de los maestros, también padres de familia, estudiantes y comunidad en general deben pensar la escuela. Todos son

⁴⁰ Ibid. Artículo 76.

⁴¹ Ibid. Artículo 94.

⁴² Ibid. Artículo 139.

⁴³ Ibid. Artículo 73.

responsables. Le compete a la comunidad educativa ser el motor de una nueva concepción de academia, que le permita ser competitiva en una sociedad que avanza rápidamente en el desarrollo de las comunicaciones, de la ciencia y de la tecnología.

Descentralización pedagógica: hace referencia a movimientos reformadores que reclaman mayor autonomía de la escuela para definir su Proyecto Pedagógico y para desarrollar programas curriculares, respetando características particulares de las subculturas que conforman el entramado del país.

En 1994 dentro del concepto de descentralización pedagógica se obliga por ley a todas las instituciones educativas de primaria y secundaria, a la preparación de proyectos educativos institucionales (PEI)⁴⁴. Estos deben ser elaborados por la comunidad educativa.

El PEI contribuye a modificar la capacidad de iniciativa y de decisión de la escuela para solucionar sus propios problemas, llevando esto a elaborar sus propios planes de trabajo y a evaluar sus resultados.

2.3.4 PARTICIPACIÓN.

La participación de la comunidad en la gestión escolar es un fenómeno reciente en los sistemas educativos públicos. Existen experiencias exitosas a nivel nacional e internacional que confirman que cuando las comunidades están presentes en la ejecución y seguimiento de los proyectos, éstas son más eficaces y productivas⁴⁵.

En El Salvador, las escuelas denominadas EDUCO son financiadas con recursos públicos pero administradas por las Asociaciones Comunales para la Educación (ACE). Están conformadas por padres de niños que asisten a las escuelas, elegidos democráticamente. Las evaluaciones muestran que los padres de estas

⁴⁴ Ibid. Ley 115 de 1994

⁴⁵ Por una escuela más democrática. ALTABLERO. No. 3, ABRIL 2001
<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87181.html>

escuelas tienden a involucrarse más con el progreso académico de los niños y a mantener una relación más frecuente con los profesores.

En varios estados del Brasil el rector es nombrado por la escuela, con la participación de la comunidad educativa.

En Colombia, las instituciones educativas tienen una amplia flexibilidad para definir sus planes de estudio con la participación de la comunidad, a través de los gobiernos escolares y la formulación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

La participación es necesaria⁴⁶, porque:

- La educación es cuestión de todos. Los sistemas educativos desempeñan un papel central tanto en la conservación como en el cambio y la innovación social. Por tanto, la transformación de los sistemas educativos requiere del compromiso de todos los actores con las políticas educativas. De lo contrario, ellas sufren bloqueos en la instrumentación, al tiempo que se desaprovecha infinidad de recursos y potencialidades existentes en la sociedad. Es necesario, pues, realizar todos los esfuerzos por construir múltiples consensos y soportes en torno a la política educativa, en todos los niveles del sistema educativo y de la sociedad.
- El maestro como gestor educativo, aún desde su posición privilegiada para una visión de conjunto del sistema, también tiene una visión parcial, muchas veces alejada de los problemas y situaciones cotidianas. Necesita "ver" desde otros lugares y actores, recuperar el saber que otros actores tienen. El aporte de los actores que están más cerca del terreno siempre ayuda a comprender mejor los problemas, a ampliar la visión sobre los fines y objetivos a perseguir, a prever obstáculos y errores, a mejorar la implementación de las políticas. Ayuda, finalmente, a ser sensible a las necesidades y demandas que la población tiene hacia el sistema educativo.

⁴⁶ POZNER Pilar. modulo 10. Participación y demanda educativa. Pág. 25

- El sistema educativo debe ser escuela de democracia y participación ciudadana. Sólo abriendo espacios de participación puede el sistema educativo cumplir con esa parte esencial de su función social.

La participación en la gestión es algo complejo y difícil de lograr. Por lo general, los discursos sobre ella quedan en un nivel declarativo, sin incursionar en su complejidad política y práctica. En este sentido, más allá de las buenas intenciones, es necesario afirmar con énfasis que la participación no es la panacea que permitirá resolver todos los problemas, pero sin ella estos no serán resueltos adecuadamente para la satisfacción de todos los actores involucrados.

Se dice que el fortalecimiento de la gestión y la participación de los actores educativos en ella son los principales temas que se deben tener en cuenta durante todo proceso de reflexión en las instituciones escolares, ya que con esto se mejora la educación y todos los actores educativos asumen su responsabilidad con la misión educadora de la institución.

2.3.5 ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

“Todas las escuelas y situaciones son únicas y requieren su propia combinación de teorías, técnicas y métodos de aprender. La escuela es un punto de apoyo para el cambio educativo y social. Las aulas solo pueden mejorar en forma sostenida si sus escuelas mejoran. Por esto las escuelas que aprenden no es en tanto un lugar aparte (pues puede cambiar de ubicación) como un terreno común para el aprendizaje, con la idea de que todos sus integrantes, individual y colectivamente, reforzarán y ampliarán continuamente su conciencia y sus capacidades”⁴⁷

Por ello la participación de cada uno de los actores educativos en el aula es muy importante para que este se considere como un aula que aprende:

- **Maestros:** su experiencia está basada en su enseñanza, por lo cual enriquecen su profesión. Tres actitudes importante de los maestros son:

⁴⁷ SENGE Peter. Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Editorial Norma. Bogotá. 2002. Pág: 18

1. Toda escuela debe tener como propósito básico la promoción de los estudiantes, desarrollo, cuidado y seguridad de los maestros.
 2. Los maestros actúan como administradores para todos los estudiantes y fomentan las relaciones de unos con otros y con la base de los conocimientos.
 3. Los maestros son ellos mismos aprendices y sus conocimientos de la materia y del arte de enseñar evolucionan a lo largo de toda la vida.
- **Estudiantes:** son los únicos que ven todos los aspectos del sistema de educación, sin embargo tiene la menor influencia en su diseño. Son colaboradores en la creación del conocimiento y participantes en el desarrollo de la escuela.
 - **Padres de familia:** algunos padres manejan un equivocado modelo educativo en donde asocian la educación con recuerdos de su propio y desagradable aprendizaje. Algunos se abstienen de colaborar con la escuela por falta de tiempo o estímulos.

Para mejorar el sistema escolar debemos primero observar cómo piensan y actúan los individuos colectivamente, ya que todo aprendiz debe pasar primero por un proceso de análisis que le permita construir lo que aprende desde sus propias experiencias, emociones, voluntad, aptitudes, creencias, propósitos. Aumentar la conciencia de los estudiantes, maestros y padres de familia fortalece el proceso de aprendizaje.

La Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo⁴⁸ a través de su trabajo busca sentar las bases para un mejor desarrollo del país, apoyado en la interacción ciencia, tecnología y educación, para lo cual resulta imperioso comenzar por cambiar la relación de los colombianos con el conocimiento y a su vez transformar las organizaciones en organizaciones que aprenden, pues es en ellas donde se realizan efectivamente las tareas educativas, investigativas y productivas.

⁴⁸ Op. Cit. Misión Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de las oportunidades. Pág.55

Desde que surgió la cultura existen organizaciones, pero en los últimos cien años han ocurrido cambios trascendentales en la forma de concebirlas y estructurarlas, inicialmente se inspiraron en los aparatos militares e industriales, que han llevado a la irrupción, desarrollo y consolidación de organizaciones enteramente nuevas, a las que proponemos llamar “organizaciones modernas”⁴⁹. Lo primero que debe asegurar una organización efectiva es su supervivencia, para ello debe contar con la capacidad de adaptarse e integrarse creativamente a ese entorno y crear nuevas realidades, es decir, de aprender continuamente.

En su sentido más elemental, el aprendizaje se define como el proceso por el cual el individuo u organización adquiere la capacidad de responder a los cambios que se producen en su ambiente. Sin embargo, el aprendizaje en el ser humano tiene una dimensión que lo diferencia profundamente del aprendizaje en otros seres vivos, puesto que aprende no sólo a responder de manera adaptativa para manipular el medio a través de múltiples repertorios de comportamiento rutinario, aprendizaje en un primer nivel operativo o instrumental, sino a generar respuestas creativas y transformadoras, de un nivel superior, que trascienden lo inmediato y circunstancial, y le permiten recrear y construir su propio ambiente físico y social.

La capacidad de desarrollar este segundo tipo de aprendizaje, que podríamos llamar creativo, estructural o autotransformador, junto con el carácter social del mismo, permite afirmar que el ser humano construye cultura.

El proceso de construcción de cultura va acompañado en cada sujeto individual de la elaboración de modelos mentales, de verdaderos mapas de la realidad, de visiones paradigmáticas que constituyen las estructuras básicas de su personalidad, los supuestos tácitos o el trasfondo contra el cual se contrastan e interpretan las señales del medio para responder a él. Aunque este proceso

⁴⁹ ROA Cesar Augusto, CASTRO DE PICO Aura Luz, DURÁN PINEDA Yamile. Gestión Escolar Y Formación De Maestros. Un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. (En proceso de edición). 2010. Pág.: 48

todavía no está bien entendido, estos supuestos modelos mentales se van formando y articulando a través de los procesos de socialización en la familia y la escuela, y en las etapas más avanzadas de la vida, para convertirse en estructuras coherentes que determinan nuestra manera de pensar, de sentir y de actuar⁵⁰.

A través del aprendizaje se modifican y enriquecen los modelos mentales, haciéndolos más eficaces para la supervivencia y la transformación, pero a medida que el individuo afirma sus posibilidades al consolidar sus modelos, la hegemonía que ellos mismos logran sobre su manera de entender el mundo limita su capacidad de nuevos aprendizajes y disminuye sus posibilidades de mejores respuestas. Sólo un aprendizaje adecuado asegura el desarrollo de nuestros ciudadanos, nuestras organizaciones y nuestra sociedad.

Aunque los procesos de aprendizaje y de formación de modelos mentales son fenómenos eminentemente individuales, estos conceptos son extensibles, con las debidas salvedades, a los sujetos colectivos. En efecto, a través de sus miembros, las organizaciones aprenden y establecen unos modos institucionalizados de comportamiento, con el mismo objeto de adecuarse a los cambios en el medio. Este aprendizaje organizacional se materializa en nuevos conocimientos y experiencias que residen en la memoria individual y colectiva y en los diferentes medios y dispositivos para retener esos conocimientos.

También en la organización se construyen y consolidan modelos mentales cuando ésta modifica y homogeniza los modelos mentales individuales. En la medida en que los modelos son compartidos por sus miembros de manera espontánea e inconsciente, caracterizan la cultura específica de la organización.

⁵⁰ Ibid. Pág.: 50

Los modelos mentales predominantes, y los consecuentes comportamientos, pueden ser un obstáculo insalvable para que la organización aprenda, al fomentar la repetición de repertorios de comportamiento aprendidos en el pasado y valorados solamente porque en algún momento fueron útiles. Desafortunadamente, en muchas organizaciones el proceso de aprendizaje creativo y transformador no es usual, y el que se da es un aprendizaje puramente instrumental que las ata a comportamientos rutinarios, trillados e ineficaces.

La organización efectiva es la que aprende y se transforma creativamente, la que busca desentrañar y cuestionar los supuestos básicos profundamente enraizados, llegar a los porqués, indagar sobre el pensar qué está detrás del hacer, para dar paso no sólo a las respuestas inmediatas, sino a las trascendentes y novedosas, susceptibles de aplicarse en otros contextos.

Una organización que aprende de manera creativa y autotransformadora se caracteriza por promover permanentemente esas maneras superiores de aprender de todos sus miembros, facilitándoles los tiempos, espacios y ambientes adecuados para hacer explícitos los modos tradicionales de pensar y de actuar. Su atmósfera de trabajo se caracteriza por un grado bajo de jerarquización y especialización en sus funciones; por una actitud favorable al diálogo, al intercambio de ideas y a la experimentación; por una marcada preferencia por el trabajo en equipo; y por un nuevo tipo de liderazgo. Peter Senge define la organización de aprendizaje como un espacio en donde la persona tiene que estar en constante aprendizaje porque “El aprendizaje es activo y natural, constantemente estamos aprendiendo de la vida diaria”⁵¹

⁵¹ Op. Cit. Misión Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de las oportunidades. Pág.55

3. METODOLOGÍA

Este proyecto de investigación cualitativa con diseño etnográfico busca estudiar y comprender los hechos tal como ocurren en el contexto, las funciones y papeles de los miembros de una comunidad, así como su sentir y su pensar con respecto a una situación; se busca no solo hacer descripciones del problema a investigar sino también comprender e interpretar fenómenos hasta llegar a teorizaciones sobre los mismos.

La etnografía como enfoque de investigación cualitativa se propone ayudar a interpretar el entorno a través del análisis de lo que dicen, hacen o piensan sus protagonistas; emplea procesos de análisis de texto sobre las expresiones verbales y no verbales, así como las acciones y el pensamiento de los actores⁵².

Se trata de analizar e interpretar la información proveniente de un trabajo de campo, cuyos datos (información verbal y no verbal) consisten en experiencias textuales de los protagonistas del fenómeno o de la observación realizada en el ambiente natural para comprender lo que hacen, dicen y piensan sus actores, además de cómo interpretan su mundo y lo que en él acontece.

3.1 ESCENARIOS Y PARTICIPANTES

La investigación tiene como escenario fundamental dos instituciones educativas públicas del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta el aporte de maestros (actuales estudiantes de maestría en Pedagogía de la Universidad Industrial de Santander; y algunos maestros entrevistados en diferentes eventos sociales), padres de familia, directivos y estudiantes. Se obtuvo información valiosa de una muestra representativa de actores educativos seleccionados de la siguiente forma:

⁵² BUENDIA EISMAN, Leonor. La investigación sobre evaluación educativa. Univ. Granada, Fac. Ciencias de la Educación, Área Mide, España

Directivos escolares	2
Maestros	15
Estudiantes*	10
Padres de familia	6

* Los estudiantes cursan actualmente décimo y undécimo grado dado el mayor conocimiento que tienen de la institución escolar donde estudian.

3.2 PROCESO METODOLÓGICO

La investigación se realizó a través de las siguientes fases:

3.2.1 Apropiación y actualización del anteproyecto “formación permanente de maestros en ejercicio sobre Gestión Escolar” de las estudiantes Lady Dianne Duran Rey y Leidy Yojana Urrea Burgos. (segundo semestre 2009). Se llevó a cabo previa revisión documental. Se realizaron observaciones en algunas instituciones escolares, encuestas a directivos docentes, maestros, estudiantes y padres de familia.

3.2.2 Recolección de la información

Se llevó a cabo a través de la aplicación de un cuestionario a los actores educativos seleccionados (**VER ANEXO 1**); se hizo uso de instrumentos como el diario de campo, cuadros de registro (**VER ANEXO 2**). A lo largo del proceso de investigación se realizó constante revisión documental tanto de fuentes teóricas para la construcción del horizonte conceptual como de experiencias de investigación.

3.2.3 Análisis e interpretación de la información

Aplicados los cuestionarios se codificó según los actores; seguidamente se procesó y analizó las evidencias obtenidas; se identificaron las categorías y subcategorías acorde con los objetivos y aspectos a indagar.

4. HALLAZGOS

La realización de este proyecto de investigación generó tanto en los participantes como en las investigadoras un proceso de reflexión sobre la labor de ser maestro, el papel de la formación permanente y específicamente en gestión escolar. A continuación se presentan los hallazgos, como resultado del proceso de análisis e interpretación de la información.

4.1 PROCESO DESCRIPTIVO

Aplicados los cuestionarios a los participantes se inició el proceso de análisis de la información: en un primer momento se codificó según actores, se hizo lectura y transcripción de cada una de las respuestas o evidencias (ANEXO 3); se procedió a organizar la información recolectada acorde con los objetivos planteados en el proyecto de investigación (ANEXO 4). A partir de las evidencias arrojadas por la entrevista se realizó una lectura minuciosa que permitió la reorganización de las evidencias según categorías y subcategorías emergentes, de manera que se relacionaran los puntos en común, las ideas y conocimientos previos sobre Gestión Escolar, formación de maestros y directivos, y Calidad Educativa (ANEXO 5). El cuadro 1. Presenta el Esquema Básico De La Categorización:

CUADRO 1: ESQUEMA BÁSICO DE CATEGORIZACIÓN

Concepciones de Gestión Escolar		
ACTOR	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
MAESTROS	Políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> - Misión institucional - Visión educativa
	Se requiere recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos - Físicos - Humanos - Pedagógicos
	Conjunto de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Académicos, comunitarios, administrativos, etc. En pro de la calidad educativa - Mejoramiento escolar - Articulado en la comunidad educativa. - Consecución de tangibles e intangibles
	Actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad - Primero actúan los directivos y luego maestros
DIRECTIVOS	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - de conocimientos
	Actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicabilidad a la comunidad educativa - Excelencia de alumnos
	Objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Acción encaminada al logro de objetivos institucionales
ESTUDIANTES	Actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad educativa
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Propuestas educativas - Colegios en buen estado
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Programa o escuela formativa - De Formación integral
	Normatividad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas sobre normas institucionales - Reglas o normas institucionales
	Visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de empresas - Saber laborar en una empresa
PADRES DE FAMILIA	Actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre alumnos y profesores - Contribuir con la educación de sus hijos - Relación con padres de familia - Contribuir con las necesidades de estudiantes
	Problemática	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de la institución
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan para el mejoramiento de la institución
Necesidades y Expectativas de Formación en Gestión Escolar		
CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	EVIDENCIAS
Voluntad política	Responsabilidad Secretarías de Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (Secretarías de Educación). Voluntad política para atender necesidades manifestadas por rectores y docentes en general
Dar Importancia a la formación de maestros	Organización institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Para organizar mejor el colegio - Para estar actualizados de las necesidades y responsabilidades de los alumnos y padres de familia con la institución
	Actualización	<ul style="list-style-type: none"> - Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar - Basados en los referentes teóricos establecidos a nivel no solo nacional e internacional basado en el enfoque de liderazgo, participación y calidad educativa
	Administrativa y de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - En realidad la gestión escolar es un proceso que es reciente por lo tanto en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros - Se necesita formación a nivel administrativo y de gestión - Todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución
	Enfoque liderazgo y Visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Un programa basado procesos que se desarrollan en la institución, trabajo en equipo, toma de decisiones, participación, liderazgo, visión compartida - Materias didácticas y campos de capacitación no existen en la institución - Capacitación docentes y directivos - Formar docentes y luego a estudiantes con una visión empresarial (gestión), que vayamos más allá.

	Beneficio a la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Debe ser en pro de la integridad de los niños y niñas, adolescentes de cada institución. - Talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades
	Evaluación permanente.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos evaluativos • Seguimiento de los proyectos
	Formación pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización permanente en formación pedagógica
Recursos	Espacios para la formación	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de plantas físicas y de campos deportivos.
	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Pues algunas veces hay proyectos muy buenos pero no se pueden desarrollar
	Material adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor material educativo., para desarrollar con mayor eficacia el aprendizaje - Con el material adecuado - Bien organizado
Dificultades Que Maestros Y Directivos Tienen Para Formarse Permanentemente		
Exceso de trabajo	Jornada escolar	<ul style="list-style-type: none"> - El exceso de trabajo en la jornada escolar.
	Gestión documental	<ul style="list-style-type: none"> - Que exige el gobierno.
Recursos	Disponibilidad de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte de mi tiempo. • Disponibilidad del tiempo por parte del ente encargado - El tiempo.... - No hay apoyo efectivo al tiempo.
	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Costos elevados - Factor monetario - ... falta dinero
	Espacios para la formación	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir espacios para la formación y capacitación
Falta de capacitación permanente	Interés de los directivos	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de procesos relativos a la educación. Falta de interés de los directivos por enviar a los docentes a capacitarnos - Pruebas de capacitación permanente por parte de la institución
	Compromisos de secretarías de educación	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos - Falta de reconocimiento a la labor de ser maestro
Características de un Programa Pertinente de Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar		
Que sea progresivo		
Seguimiento y evaluación permanente		
Con el ambiente y el espacio		
Participativo		
Liderazgo y Trabajo en equipo		
Diálogo - escucha		
Realización de eventos para padres y alumnos		
Capacitaciones permanentes		
Tiempo para la disponibilidad del programa		
Que sea funcional		
Que tenga objetividad y trascendencia		
Brindando talleres, charlas		
Buscando alianzas		
Problemática actual		

El cuadro relaciona los componentes básicos de la investigación cada uno con sus correspondientes categorías, subcategorías y evidencias.

Las **concepciones** que los maestros, tienen de **gestión escolar** se caracterizan en: **políticas educativas; se requiere recursos; conjunto de procesos; y actores educativos**; las de los directivos: **procesos, actores educativos, objetivos institucionales**; estudiantes: **actores educativos, innovación, procesos y normatividad educativa, visión empresarial**; y padres de familia: **actores educativos, problemática y procesos** esto nos permitió identificar qué concepto manejaban sobre lo que es la gestión escolar y la formación permanente de maestros en ejercicio.

Necesidades y expectativas de formación en gestión escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia. Allí encontramos las siguientes categorías con sus respectivas subcategorías. Dichas categorías son: **voluntad política**, subcategorías: responsabilidad Secretarías de Educación; **dar importancia a la formación de maestros**, subcategorías: organización institucional, actualización, administrativa y de gestión, enfoque liderazgo y visión empresarial, beneficios a la comunidad educativa, evaluación permanente y formación pedagógica; **recursos**, subcategorías: espacios para la formación, económicos, material adecuado.

Dificultades que maestros y directivos tienen para formarse permanentemente. El análisis y correlación de las evidencias permitió identificar categorías que a su vez se dividen en subcategorías, teniendo como criterio para dicha organización, la frecuencia en las respuestas. Dichas categorías son: **Exceso de trabajo**, subcategorías: jornada escolar, gestión documental; **recursos** subcategorías: disponibilidad de tiempo, económicos, espacio para formación; **falta de capacitación permanente** subcategorías: intereses de los directivos, compromisos de Secretarías de Educación.

Características de un programa pertinente de formación permanente de maestros en gestión escolar, se relacionan:

- Buscando alianzas.
- Problemática actual.
- Capacitaciones permanentes.
- Con el ambiente y el espacio.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Participación.
- Que sea progresivo.
- Tiempo para la disponibilidad del programa.
- Que sea funcional.
- Que tenga objetividad y trascendencia.
- Diálogo – escucha.
- Brindando talleres y charlas.
- Realización de eventos padres y alumnos.
- Seguimiento y evaluación permanente.

4.2 PROCESO INTERPRETATIVO

A partir del procesamiento de la información expresado en la definición de categorías y subcategorías se realizó el siguiente proceso de interpretación y construcción de sentido.

4.2.1 Concepciones de gestión escolar. La gestión escolar es vista de diferentes formas por cada uno de los actores educativos, dependiendo de su formación, experiencia y conocimientos previos.

MAESTROS

Según las evidencias la gestión escolar involucra a todos los actores educativos, a continuación las concepciones de los maestros.

Políticas Educativas

“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”⁵³

Los maestros consideran el Proyecto Educativo Institucional como la base fundamental para la gestión de la institución, el cual entre otros elementos contiene la misión institucional y visión educativa. Algunos conciben la gestión escolar como *“la misión que se hace desde la rectoría con el fin de responder a políticas educativas, involucrando toda la comunidad educativa”*, otros *“es guiar a una comunidad para llevar a cabo proyectos de calidad con la visión de sus miembros”* y *“es el proceso coordinado de acciones”*

Reconocen que gracias a la coordinación de los directivos se pueden lograr los objetivos propuestos para mejorar la calidad educativa en la institución; conciben la gestión como *“la responsabilidad de los directivos más precisamente de la rectoría, en donde se toman las decisiones en beneficio del resto de la comunidad educativa para el mejoramiento institucional”*. A través de estas concepciones se puede identificar que los maestros no se sienten partícipes de los procesos de gestión en la institución y consideran que ésta es responsabilidad exclusiva de los directivos.

Es importante que la institución haga una apropiación crítica y propositiva de las políticas, de manera que éstas sean pertinentes a las realidades y contextos

⁵³ Aporte de uno de los actores educativos encuestados.

educativos. Un elemento de calidad en las instituciones escolares es el nivel de compromiso en los procesos de participación “en donde se toman decisiones para que puedan elaborar políticas, estrategias sólidas y pertinentes en materia de educación y gestionar su aplicación de manera eficaz. Ya que la elaboración de políticas y planes coherentes es fundamental para lograr cambios concretos y sostenibles en los sistemas educativos del mundo entero y alcanzar los objetivos de la Educación para Todos”⁵⁴.

El apoyo por parte del Ministerio de Educación se orienta al aumento en la capacidad institucional para la formulación de políticas, la planificación de la enseñanza, la proyección de recursos, la gestión educativa, el seguimiento y la evaluación permanente de programas.

Se Requiere Recursos

“Serie de actividades realizadas por la institución con miras a conseguir los recursos necesarios para que se lleve a cabo de buena forma el proceso institucional (académico, administrativo)”

La gestión escolar, según los maestros, se vincula con los procesos que llevan a cabo los directivos para la obtención de recursos y materiales para el desarrollo de la institución “*son todas aquellas actividades, procedimientos que hacen en primer plano los directivos y en segundo plano los docentes con el fin de que el establecimiento funcione de acuerdo a uno objetivos. Implica recursos físicos, económicos y cognitivos*”, “*es todo lo relacionado con los recursos humanos y económicos de una institución*” y “*todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa*”.

⁵⁴Políticas y planes. <http://www.unesco.org/es/policies-and-plans/>

Estos recursos son brindados por las secretarías de educación; en ocasiones son escasos y difíciles de obtener, en tanto que mientras que el Ministerio de Educación exige un nivel alto en calidad y progreso institucional. Esta dificultad es tomada por algunos como estímulo y desafío pues invita a las instituciones a mantener su alto nivel cognoscitivo, administrativo y educativo. Los elevados niveles de calidad institucional que se demandan, a la vez que constituyen un reto promueven el desarrollo de actitudes y aptitudes en los integrantes de la institución educativa, un ejemplo de esto es la realización de programas de formación permanente de maestros.

Es muy importante que los actores educativos se interesen por la búsqueda de recursos para el buen desarrollo de la acción educativa diaria. Un factor, entre otros, determinante de la calidad educativa es la calidad de los insumos y recursos⁵⁵, elemento también clave de los procesos de certificación de calidad “cada establecimiento organiza y dirige los procesos regulares y periódicos del mismo, implementando las decisiones, acciones y recursos. Se refiere a la utilización funcional de diversos tipos de recursos y apoyos disponibles para desarrollar los procesos pedagógicos–curriculares; asimismo, aborda el ámbito de la gestión de los recursos, administrativos, materiales y el uso del tiempo, incluyendo también aquellos relacionados con las personas y que influyen en la eficiencia y eficacia de los procesos pedagógico curriculares”⁵⁶.

El Ministerio de Educación en su Plan de Decenal 2006 – 2015 plantea diez retos para transformar la educación colombiana basándose en la problemática y las necesidades actuales de sus miembros. Entre ellos destacamos el octavo reto “Asegurar los recursos financieros necesarios: en donde el reto más urgente es salvar los recursos para la educación en el texto constitucional. También es necesario asignar más recursos para la financiación masiva de formación doctoral

⁵⁵ Op. Cit. Misión Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de las oportunidades. Pág. 89

⁵⁶ Certificación de calidad. Gestión de procesos. Gestión administrativa
<http://www.consejogestionescolar.cl/indicadores.htm>

y para la investigación. Esos recursos deberían canalizarse por Colciencias y por ICETEX”⁵⁷.

Conjunto de Procesos

*“... que se desarrollan en la institución de carácter académicos, comunitarios, financieros, administrativos, etc en pro de la calidad educativa”*⁵⁸

Los maestros conciben la gestión escolar como el conjunto de procesos o acciones que se deben desarrollar dentro de una institución para el progreso de la misma, creando espacios de participación activa de todos los actores educativos, para la formulación de proyectos y búsqueda de alianzas que favorezcan la gestión escolar; teniendo como componentes claves para ello el diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación.

Las instituciones educativas necesitan ser guiadas por líderes que las encaminen hacia la creación y el desarrollo de propuestas de gestión en las cuales intervenga la comunidad educativa; dichas propuestas deben tener en cuenta *“procesos coordinados de acciones (académicas, administrativas y comunitarias)”* en donde se desarrolle *“toda actividad tendiente a mejorar el proceso educativo”* sin olvidar que *“es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes”* con la finalidad de *“obtener mejores resultados en el proceso escolar”* y *“la búsqueda de estrategias que conlleven al mejoramiento de la calidad educativa de la institución”*.

La educación actualmente experimenta fuertes cambios como resultado de los procesos de globalización y transformación del conocimiento, es por esto que

⁵⁷ EDUTEKA. Retos para la Educación Colombiana.
<http://www.eduteka.org/RetosEducacionColombianaFPP.php#8>

⁵⁸ Aporte de uno de los actores encuestados

muchos conceptos van cambiando y reformulándose a través del tiempo, como es el caso de gestión escolar; uno de ellos es el periódico ALTABLERO en su edición 42 del 2007 el cual presenta “como el mejoramiento de procesos (de dirección; de interacciones sociales que configuran el clima escolar, de organización de la enseñanza - aprendizaje; y administración de bienes, servicios y recursos financieros) que inciden en el funcionamiento de las instituciones educativas y en los resultados de los estudiantes (logro académico, permanencia, valores y participación), dado un contexto (del alumno y de la institución) y unos recursos (humanos, financieros, de infraestructura, materiales y didácticos)”

Actores educativos

“Es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes”⁵⁹

Algunos maestros valoran la participación de la comunidad educativa en los procesos de gestión, mientras que otros piensan que ésta es una función exclusiva de los directivos y en segunda instancia de los maestros “*son todas aquellas actividades, procedimientos, que se hacen en primer plano los directivos y en segundo plano los docentes con el fin de que el establecimiento funcione de acuerdo a unos objetivos*”. Se observa en esta concepción que aun no existe suficiente reconocimiento y apropiación a los actores educativos de su papel protagónico en los procesos de gestión en la institución.

Según la ley 115, General de Educación en el artículo 6. “La comunidad educativa está conformada por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares. Todos ellos, según su competencia, participarán en el diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional y en la buena marcha del

⁵⁹ Aporte de uno de los actores encuestados

respectivo establecimiento educativo” lo cual respalda la necesidad de que todos asuman el rol que les corresponde en la institución educativa para proponer decisiones, búsqueda de alianzas, recursos y personal adecuado que capacite a directivos y a maestros en pro del mejoramiento escolar.

Según la Ley General de Educación en el artículo 73 expresa que “cada institución educativa debe elaborar y poner en práctica un PEI en donde se debe especificar los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo esto debe estar encaminado al logro de cada uno de los objetivos institucionales. Este proyecto debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, en donde debe ser concreto, factible y evaluable”.

La ley en su artículo 142 también establece la importancia de que cada institución “debe conformar el gobierno escolar el cual está integrado por el rector, consejo directivo y consejo académico. Las instituciones educativas privadas establecerán en su reglamento, un gobierno escolar para la participación de la comunidad educativa a que hace referencia el artículo 68 de la Constitución Política. En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico. Tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas”.

DIRECTIVOS.

La gestión escolar es asumida por los directivos escolares como los procesos que debidamente manejados llevan a la institución a lograr sus objetivos integrando a todos sus actores institucionales.

Procesos

“Es el conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales”

Los directivos conciben la gestión escolar como “...un proceso que conlleva a gran magnitud de conocimientos, que conlleva a darle aplicabilidad a los diferentes ámbitos de la comunidad educativa y sobre todo sacar excelentes alumnos en calidad para el futuro”, para lo cual las instituciones deben formarse permanentemente asegurando así la educación de los estudiantes para un mundo globalizado, a la vez que se mantiene a la vanguardia de los conocimientos y nuevas tecnologías que trabajan en pro del mejoramiento institucional.

Los procesos de gestión directiva, pedagógica, administrativa y de recursos deben encaminarse de manera articulada hacia el logro de la misión y visión institucional. La gestión escolar “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 ella en el mundo laboral⁶⁰”.

⁶⁰ COLOMBIA APRENDE. La red del conocimiento. Definición de gestión
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

Siendo así la gestión escolar debe aportar hacia el desarrollo cognoscitivo de todos los integrantes de la institución educativa, para que puedan participar de ella activamente.

Actores educativos

“Capacitación de docentes y directivos. Experiencias de otras instituciones como parte del conocimiento adquirido”⁶¹

Los maestros consideran que la gestión educativa debe ser *“un proceso que con lleva a darle aplicabilidad a los diferentes ámbitos de la comunidad educativa y sobre todo sacar excelentes alumnos en calidad para el futuro”*.

Al ser la gestión escolar responsabilidad de todos los integrantes de la institución educativa, se espera que los procesos de formación no solo involucren a los estudiantes sino también a los maestros y padres de familia. Los programas que se realicen sobre gestión escolar deben tener objetivos claros y pertinentes a la realidad institucional. Es responsabilidad de los directivos el guiar a la comunidad educativa hacia un trabajo con beneficios institucionales que garanticen el logro de los objetivos y las metas propuestas por la institución.

Pozner entiende el concepto de gestión como “el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa”⁶², lo cual ratifica el papel fundamental del directivo.

⁶¹ Aporte de uno de los actores encuestados

⁶² Mis trabajos académicos. <http://trabajosfernandovera.blogspot.com/2006/07/gestin-escolar-precisando-el-concepto.html>

Objetivos institucionales

“Son procesos o eventos que se realizan para el mejoramiento de la institución”

Para los directivos la gestión escolar está encaminada al alcance de las metas institucionales y es para esto que se deben *“Integrar todos los estamentos que ayuden y participen en el logro y objetivos para la institución y calidad en docentes- directivos, alumnos y padres de familia”*.

El plantel Educativo debe formular y tener muy en claro sus metas a corto, mediano y largo plazo; esto garantiza que el horizonte institucional tenga un proceso de organización, planificación y seguimiento, lo cual implica que “la gestión se defina como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos”⁶³.

Peter Senge plantea cinco disciplinas del aprendizaje continuo en donde la tercera es impulsar la visión compartida: “La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos 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. Todas las visiones personales

⁶³ EDUCAR. El portal educativo del Estado Argentino. Gestión educativa y gestión escolar <http://educ.ar/educar//Gesti%F3n%20institucional%20%20conceptos%20introdutorios.html?uri=urn:kbee:90191430-5192-11dc-a181-00163e000024&page-uri=urn:kbee:ff9221c0-13a9-11dc-b8c4-0013d43e5fae>

van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad⁶⁴.

ESTUDIANTES

Los estudiantes conciben la gestión como un proceso que involucra a todos los actores educativos, la normatividad institucional y la visión empresarial.

Actores educativos

“Todo lo que tiene que ver con los colegios, alumnos, maestros, directivos, todo lo relacionado con lo académico, las propuestas que se están gestionando...”

Los estudiantes en cuanto a gestión escolar tiene ciertas concepciones las cuales involucran a todos los actores educativos siendo de este modo que se puede alcanzar los objetivos institucionales de una manera más veraz, la gestión *“es un programa o una escuela formativa que orienta a padres de familia, directivos, estudiantes, maestros”* pues siendo así se puede llegar a *“mantener el colegio en buen estado, con la colaboración de estudiantes, directivos y maestros para que tengan una mejor imagen. Es la formación que necesitamos para llevar adelante ésta institución”*

Se destaca de un lado la importancia que los estudiantes dan a la participación de los actores educativos, sin embargo no profundizan en las formas cómo podría hacerse, organizarse, etc. La gestión educativa debe ser progresiva y participativa de manera que favorezca la interacción y el común esfuerzo de los integrantes de la institución: *“implica una gestión escolar orientada hacia los alumnos, sus familias, y la comunidad, que constituyen actores y usuarios del sistema escolar.*

⁶⁴ Op. Cit. SENGE Peter. Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Editorial Norma. Bogotá. 2002. Pág: 18

Se refiere a la forma en que el establecimiento conoce las necesidades, expectativas y el nivel de satisfacción de ellos. Así mismo, comprende la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar⁶⁵.

Innovación

“Para mi gestión escolar es mantener el colegio en buen estado, con la colaboración de estudiantes, directivos y maestros para que tengan una mejor imagen. Es la formación que necesitamos para llevar adelante esta institución”

El mundo globalizado exige constantes innovaciones que invitan al mejoramiento en cuanto a calidad, así mismo las instituciones educativas son movidas por ideales vanguardistas liderados por sus integrantes especialmente los estudiantes, estos expresan que la gestión escolar relaciona *“todo lo que tiene que ver con los colegios, alumnos, maestros, directivos, todo lo relacionado con lo académico, las propuesta educativas que se estén gestionando...”*, algunos consideran la gestión como innovación: “en el sistema educativo intervienen diferentes actores, tales como investigadores, administradores, maestros, los padres, los alumnos entre otros que, de una manera u otra, intervienen con su pluralidad u óptica para abordar y entender el tema; por ello, se tiende a confundir el tema innovación con reforma y cambio⁶⁶”.

Esta concepción de innovación es valiosa para la re-conceptualización del término de gestión diferenciándolo del concepto tradicional de administración. Ya que hay pautas que permiten diferenciar las características entre la gestión administrativa y la gestión escolar “procesos que a su interior posibilitan diferenciar especificidades de la gestión administrativa: gestión directiva: procesos que articulan los esfuerzos y recursos en pro de definir el norte hacia el cual la institución orienta y canaliza

⁶⁵ Op. Cit. Certificación de calidad. Gestión de procesos. Gestión administrativa <http://www.consejogestionescolar.cl/indicadores.htm>

⁶⁶ Naturaleza Educativa. Innovación educativa. <http://www.natureduca.com/blog/?p=237>

sus acciones; todos los actores educativos están comprometidos en él: el rector, directivos, maestros, padres de familia, estudiantes y órganos de gobierno escolar. Gestión financiera: proceso mediante el cual el gobierno escolar y el personal administrativo consiguen, distribuyen, ejecutan y autorizan los recursos económicos de que disponen la institución. Gestión de recursos: procesos que permiten la promoción del talento humano y la disposición y buen uso de los recursos físicos que posibilitan adecuados ambientes educativos. La gestión escolar ha de caracterizarse entonces por su condición global que incide sobre las personas (talento humano), los recursos, los procesos y los resultados promoviendo acciones recíprocas y orientando el sistema en su conjunto hacia un estado cualitativo de mejora del plantel educativo⁶⁷

Para que se logre una innovación educativa se debe generar cambios tecnológicos, políticos, personales, institucionales, etc. que afecten al sistema educativo positivamente mejorando su rendimiento y calidad con respecto a las necesidades sociales de la actualidad.

Procesos

“Es un programa o una escuela formativa que orienta a padres de familia, directivos, estudiantes y maestros”

Algunos estudiantes conciben la gestión escolar como un *“proceso de formación integral donde maestros, directivos y estudiantes se ayudan más y pueden ayudarse mutuamente para alcanzar un nivel estudiantil mejor”*, pues reconocen que gracias al trabajo en equipo y al aporte de ideas, proyectos y propuestas se puede llegar al logro de la visión formativa de la institución.

⁶⁷ Op. Cit. Un desafío para transformar la cultura escolar. Pág. 73

Valoran la disponibilidad que observan en los actores educativos para brindar aportes que favorezcan los procesos formativos y el desarrollo de capacidades de los estudiantes, “habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos⁶⁸”. Hablan de formación integral sin dejar ver lo que entienden por ella.

Normatividad educativa

*“Donde se gestionan unos paros o reglas de la institución,
también como podrían ser las cosas de la institución”*

El desarrollo de los procesos de gestión depende netamente de la previa planeación y operacionalización que haga la institución educativa de su PEI, este contiene las bases fundamentales que orientan su desarrollo; el manual de convivencia es parte constitutiva de él, en el que se encuentra incluidas las normas que regulan el sano desarrollo e interacción de la comunidad educativa. Parte de los estudiantes consideran la *“gestión escolar como charlas, sobre cómo son las normas de colegios o como deben ser los tratos con profesores, alumnos y padres de familia”*, no siendo siempre éstas bien acogidas, dependiendo la manera como se les comunique.

En el decreto 1860 en el artículo 17 expresa la importancia de que toda institución educativa plantee un manual de convivencia, en donde este “debe contener una definición de los derechos y deberes de los alumnos y de sus relaciones con los demás estamentos de la comunidad educativa. En particular debe contemplar los siguientes aspectos:

⁶⁸Gestión Educativa Organizacional. ¿qué es la gestión educativa?
<http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>

- Reglas de higiene personal y de salud pública que preserven el bienestar de la comunidad educativa, la conservación individual de la salud y la prevención frente al consumo de sustancias psicotrópicas.
- Criterios de respeto, valoración y compromiso frente a la utilización y conservación de los bienes personales y de uso colectivo, tales como equipos, instalaciones e implementos.
- Pautas de comportamiento en relación con el cuidado del medio ambiente escolar.
- Normas de conducta de alumnos y profesores que garanticen el mutuo respeto. Deben incluir la definición de claros procedimientos para formular las quejas o reclamos al respecto.
- Procedimientos para resolver con oportunidad y justicia los conflictos individuales o colectivos que se presenten entre miembros de la comunidad. Deben incluir instancias de diálogo y de conciliación.
- Pautas de presentación personal que preserven a los alumnos de la discriminación por razones de apariencia.
- Definición de sanciones disciplinarias aplicables a los alumnos, incluyendo el derecho a defensa.
- Reglas para la elección de representantes al Consejo Directivo y para la escogencia de voceros en los demás consejos previstos en el presente decreto. Debe incluir el proceso de elección del personero de los estudiantes.
- Calidades y condiciones de los servicios de alimentación, transporte, recreación dirigida y demás conexos con el servicio de educación que ofrezca la institución a los alumnos.
- Funcionamiento y operación de los medios de comunicación interna del establecimiento, tales como periódicos, revistas o emisiones radiales que sirvan de instrumentos efectivos al libre pensamiento y a la libre expresión.
- Encargos hechos al establecimiento para aprovisionar a los alumnos de material didáctico de uso general, libros, uniformes, seguros de vida y salud.
- Reglas para uso del bibliobanco y la biblioteca escolar”

Como es bien sabido el manual de convivencia es una necesidad dentro de las instituciones educativas; es por eso importante que en su elaboración se integren rectores, directivos, maestros, estudiantes y padres de familia de tal forma que asuman la responsabilidad de comprometerse en el desarrollo de políticas educativas que contribuyan al avance y formación permanente de la institución; teniendo en cuenta lo anterior se puede prever conflictos escolares, logrando así evitarlos o plantear posibles soluciones que encaminen a los actores educativos a analizar situaciones desde puntos de vista críticos, sociales y académicos.

Visión empresarial

“...es que se trata de empresas, que hay uno puede aprender cosas que aun no sabemos de el cómo manejar una empresa o algo así”

En su gran mayoría los estudiantes tienen una concepción de gestión escolar relacionada con el “*manejo de empresas*” ya que para ellos la institución debe “*mejorar los conceptos de una empresa y saber laborar... para tener capacidad de gestión en su propia empresa o la de los demás*”. Se infiere de esta concepción que los estudiantes desconocen en gran parte el significado de gestión escolar referido por su misma naturaleza a su misma institución educativa.

En gestión escolar es importante tener en cuenta el concepto de administración ya que este se encarga del “proceso de organización, coordinación, articulación de los recursos físicos y financieros en función de los procesos pedagógicos que lleven al mejoramiento de los niveles de aprendizaje y desarrollo de competencia de los estudiantes, maestros, personal administrativo, servicios y de las políticas que orientan al mejor aprovechamiento de los recursos de la institución”⁶⁹

Dentro de la gestión escolar se deben desarrollar competencias hacia el campo laboral, que ayuden a garantizar el desarrollo de aptitudes laborales en los actores

⁶⁹ Op. Cit. Un desafío para transformar la cultura escolar. Pág. 72

educativos “para el desarrollo sustentable de las organizaciones laborales la exigencia fundamental está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas⁷⁰”.

PADRES DE FAMILIA

Los padres de familia conciben la gestión escolar como el proceso en que participan todos los actores educativos en pro de la formulación y aplicación de propuestas que lleven al mejoramiento de la institución y resolución de problemas.

Actores educativos

Los padres de familia asumen la gestión escolar como la oportunidad de relacionarse con directivos, maestros y estudiantes es decir “*estar involucrado en todo lo relacionado con el colegio como padres de familia*” y a la vez “*colaborar con la necesidad que tengan los estudiantes, nuestros hijos*”. Actualmente los padres de familia muestran una actitud positiva a la hora de relacionarse con los demás integrantes de la institución educativa pero aún falta más participación activa tanto dentro como fuera del plantel institucional.

La participación en la construcción de una visión compartida de los procesos de gestión permite unir esfuerzos y desarrollar alianzas inter e intrainstitucionales, es decir lazos de confianza entre la comunidad educativa y su entorno.

“Lograr una educación de calidad, es fundamental fortalecer el rol de los padres de familia como formadores y participantes activos del proceso de formación de sus hijos. Las instituciones educativas se deben convertir en el espacio natural donde

⁷⁰ GUACH CASTILLO. Julia. Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales. http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_basada_en_competencias.pdf Pág.: 2

los padres o personas responsables de los niños y jóvenes, además de confiar la educación y formación integral de éstos, establezcan una relación de responsabilidad para la formación y construcción de valores entre directivos, docentes, y otros padres de familia en general, con toda la comunidad educativa en beneficio de los niños. Si los padres o responsables de los menores se integran activamente a la dinámica de las instituciones educativas, seguramente podrán establecer objetivos claros en su papel de formadores⁷¹”

Problemática

“Es sobre todas las gestiones y problemáticas escolares”

Para los padres de familia la gestión escolar debe partir del conocimiento de las problemáticas institucionales, donde todos los actores educativos intervengan aportando desde su punto de vista las posibles soluciones a las situaciones que no le permite avanzar a la institución. Es importante que los padres *“participen opinando sobre las problemáticas vigentes del colegio”* para así buscar alianzas y resolver las necesidades.

“La gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los usuarios y beneficiarios de la organización escolar”⁷², es a partir del análisis participativo de necesidades que surgen las propuestas pedagógicas que a corto, mediano y largo plazo estimulan el progreso de la institución con el concurso de todos los actores.

⁷¹ COLOMBIA APRENDE. La red del conocimiento. La participación de padres y familias en el mejoramiento de la gestión escolar. http://64.76.190.173/foro_gestion/?q=node/42

⁷² Op. Cit. Certificación de calidad. Premisas del modelo de gestión. (A). <http://www.consejogestionescolar.cl/indicadores.htm>

Procesos

“Son procesos o eventos que se realizan para el mejoramiento de la institución”

Algunos padres consideran que la gestión escolar se desarrolla a nivel institucional cuando se llevan a cabo procesos en donde se involucre a todos los actores educativos brindando así aportes a *“las necesidades de la comunidad, desde lo puesto en marcha en problemas de mejoramiento”*. Los planteles educativos siempre van a presentar por naturaleza necesidades, situación que se constituye en permanente oportunidad para el diseño e implementación de planes de mejoramiento en función de lograr la misión y visión institucional.

Una guía o un Plan de Mejoramiento “es un instrumento para dirigir el rumbo de una institución educativa, con base en el análisis y reconocimiento de su realidad, hacia el logro de unos objetivos establecidos de común acuerdo, con el fin de mejorar la gestión escolar en lo académico, administrativo, de comunidad y directivo. Estos aspectos de la gestión son clave para los resultados académicos de los estudiantes, el desarrollo y fortalecimiento de la institución según su Proyecto Educativo Institucional –PEI- y el progreso de la comunidad educativa. Por eso, toda institución debe tener un Plan de Mejoramiento (Ley 715), en donde precise las metas, acciones y ajustes que, de acuerdo con la misión, visión y horizonte de posibilidades educativas expresadas en su PEI, emprenderá en un período de tiempo para el mejoramiento permanente y sostenido de su gestión”⁷³

4.2.2 Necesidades y expectativas de formación en gestión escolar. A partir del análisis de la información, resultante de los cuestionarios se pudo categorizar lo que según la comunidad educativa identifica como necesidades y expectativas de formación permanente en gestión escolar para los maestros y directivos de la institución.

⁷³ Plan de mejoramiento institucional. Brújula de la gestión escolar
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/familia/1597/fo-article-73933.pdf>

VOLUNTAD POLITICA

El gobierno es preciso al requerir de las instituciones educativas su actualización constantemente frente a las necesidades y avances que demanda el país, así mismo ofrece algunos programas de formación de maestros que desafortunadamente no son permanentes, pertinentes ni suficientemente amplios para abarcar la totalidad de los maestros a nivel nacional.

Responsabilidad Secretarías de Educación

“Falta de una mirada más activa de las personas responsables del funcionamiento de la educación (secretaría de educación) voluntad política para atender necesidades manifestada por rectores y docentes en general”

Las Secretarías de Educación tienen la misión de velar por la calidad educativa de su entidad territorial y de actuar para que las políticas y procedimientos formales que expide el Ministerio de Educación se cumplan debidamente; esto implica que las instituciones educativas estén en constante actualización para asumir crítica y propositivamente los lineamientos que con respecto a la gestión y planes de mejoramiento establece el MEN.

Las entidades políticas son las encargadas de brindar los apoyos necesarios a las instituciones educativas que brinda el Ministerio de Educación Nacional orientando la inspección y vigilancia hacia la verificación del cumplimiento de las normas “mediante el ejercicio del control, puesto que las operaciones de seguimiento, asesoría y evaluación institucional de los establecimientos educativos se están desarrollando a través de diferentes programas de las secretarías de educación. La inspección y vigilancia de la educación, como función de Estado, se ejerce para verificar que la prestación del servicio educativo se cumpla dentro del ordenamiento constitucional, legal y reglamentario. Tiene como fin velar por su calidad, por la observancia de sus fines, el desarrollo adecuado de los procesos

pedagógicos y asegurar a los educandos las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo”⁷⁴.

Es necesario que las secretarías de educación estén dispuestas a atender las necesidades de formación de los maestros acorde con sus contextos institucionales de manera que puedan formular y desarrollar políticas que garanticen la formación permanente y pertinente de maestros.

DAR IMPORTANCIA A LA FORMACION DE MAESTROS

Una institución educativa para poder cumplir con los requisitos que exige el mundo globalizado actual requiere de constantes programas de formación para así llegar a cumplir los objetivos institucionales planteados en su PEI. La gestión educativa institucional debe llevar a los actores educativos a organizarse de tal manera que cada uno pueda cumplir adecuadamente su rol en función de la misión educadora de la institución educativa.

Organización Institucional.

“Para organizar mejor el colegio”

Para los padres de familia un aspecto clave de la formación en gestión escolar es la posibilidad de participar en la organización institucional, lo cual es importante para mantenerse informados acerca de los avances que vive la institución y la mejor forma de hacerlo es participar de manera activa dentro de los programas formativos que la institución presente y así poder *“estar actualizados de las necesidades y responsabilidades de los alumnos y padres de familia”*

Según el Ministerio de Educación Nacional se plantea que toda institución educativa debe contar con una estructura que le garantice el buen funcionamiento de la misma. Por lo cual los Proyectos Educativos Institucionales contienen

⁷⁴ Ministerio de Educación Nacional. Directiva ministerial N. 40 orientaciones sobre inspección y vigilancia. http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86119_archivo_pdf.pdf Pág. 1

parámetros como son la conformación de un gobierno escolar y las diferentes asociaciones entre ellas la de los padres de familia para que cumplan su función como miembros educativos activos de la institución. Es decir “una institución organizada cuenta con características propias y propósitos bien definidos; pues debe garantizar el cumplimiento de sus metas y de la calidad educativa que se demandan de la nación. La educación escolar es una tarea colectiva; debe funcionar como una unidad lo cual requiere: objetivos comunes (metas), trabajo colegiado / democrático, coordinación (organización y comunicación), división del trabajo (funciones y funcionamiento)”⁷⁵.

Actualización

“Basado en los referentes teóricos establecidos a nivel no solo nacional e internacional...”

Para las personas encuestadas en especial para los maestros una de las necesidades en su formación permanente en gestión escolar es la falta de tiempo para “*estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar*”; también la “*capacitación de docentes y directivo. El compartir experiencias de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido*”, estimulando el constante desarrollo de procesos evaluativos para conocer los avances en el mejoramiento institucional.

Los directivos docentes y rectores deben estar preparados para asumir los nuevos retos en materia de gestión escolar. “La constante capacitación del docente es totalmente fundamental para el progreso de la educación y la calidad de la enseñanza. Es necesario que el maestro se mantenga totalmente actualizado de

⁷⁵ RODRÍGUEZ RIVAS Mónica, ANTÚNEZ GARCÍA José de Jesús. Políticas Educativas en torno a La Gestión Escolar.

las nuevas y distintas formas de educar”⁷⁶ para que así se encuentre preparado para asumir los retos que el mundo globalizado exige.

Administrativa y de Gestión

“Se necesita formación a nivel administrativa y de gestión”

Los maestros viven la necesidad y tienen la expectativa de que *“todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución”* a pesar de que como lo expresan algunos maestros la gestión escolar *“es un proceso que es reciente por lo tanto en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros”*, es necesario generar experiencias adecuadas de formación en gestión escolar que garanticen la participación y compromiso de todos los actores educativos.

El desarrollo de una institución educativa requiere un “proceso de organización, coordinación, articulación de los recursos físicos y financieros en función de los procesos pedagógicos que llevan al mejoramiento de los niveles del aprendizaje y desarrollo de competencias de los estudiantes, maestros, personal administrativo, servicios y de las políticas que orientan el mejor aprovechamiento de los recursos de la institución. Comprende organización, coordinación y articulación de recursos físicos - planta física y espacios escolares, materiales y equipos para apoyo pedagógica y didáctica (textos, materiales, equipos); recursos humanos (docentes, administrativos, servicios); establecimiento de políticas que garantizan el mejor aprovechamiento de recursos y fortalecimiento de la institución (desarrollo de personal, uso y aprovechamiento de recursos, manejo de fondos)”⁷⁷

Es necesario tener en cuenta que “los planes de mejoramiento institucional dirigen al mejoramiento permanente de aspectos de dicha gestión, los cuales tienen un

⁷⁶ HYRTZ Barbará. ¿Formación Continua en Profesores es eficiente?. 30 noviembre 2009

⁷⁷ RUIZ Guillermo. Gestión Institucional – educar.
educ.ar/.../Gestión%20institucional%20%20conceptos%20introdutorios.html

impacto directo en los logros del aprendizaje académico de los niños y jóvenes y en el progreso de su comunidad educativa. La información, participación y compromiso de los padres y madres de familia con los objetivos del plan de mejoramiento de la institución educativa de sus hijos es decisivo para su desarrollo y cumplimiento, y afianzar la calidad educativa”⁷⁸

Enfoque Liderazgo y Visión Empresarial

“Formar a docentes y estudiantes con una visión empresarial (gestión) que vayamos mas allá, seguimiento a los procesos”

En el análisis de las evidencias se logró identificar que los estudiantes y algunos maestros manejan un concepto acerca de lo que significa la gestión escolar dentro del colegio desde un enfoque administrativo. Ya que para ellos el desarrollo de sus capacidades por medio de la participación activa es indispensable generando *“un programa basado en procesos que se desarrollan en la institución, trabajo en equipo, tanto de decisiones, participación, liderazgo, visión compartida”* y la creación de *“materias didácticas, de capacitación, ya que no existen en la institución”*. La formación permanente de maestros implica el compartir *“experiencias de otras instituciones como parte del conocimiento adquirido”* esto es fundamental pues de ahí se obtienen referentes que pueden guiar a la institución hacia el alcance de sus objetivos superando las dificultades.

Si bien algunos actores hablan de la necesidad de tener una visión empresarial esta es aplicable al desarrollo de competencias laborales de los estudiantes, si se refiere a la institución escolar es importante teniendo en cuenta su naturaleza al hablar de gestión escolar de manera que se pueda desarrollar una visión compartida sobre ella que convoque a la acción de todos sus actores. “La disciplina de visión compartida es un conjunto de métodos y técnicas para reunir todas estas aspiraciones dispares en torno a lo que todos tienen en común: en

⁷⁸COLOMBIA APRENDE. Guía 5. Planes de mejoramiento.

este caso, su conexión con una escuela. Al crear una visión compartida un grupo de individuos crea un sentido de compromiso colectivo. Desarrollan imágenes del futuro que todos desean crear, junto con los valores que serán importantes para llegar allá y las metas que esperan alcanzar por el camino. Sin un proceso sostenido de crear visión compartida no hay modo de que una escuela exprese sus sentido de propósito”⁷⁹

Beneficio a la Comunidad Educativa

“Debe ser en pro de la integridad de los niños y niñas, adolescentes de cada institución”

Los padres de familia asumen su papel como comunidad educativa por lo cual sienten la necesidad de participar más activamente en programas donde *“se implementen talleres de formación tanto padres y alumnos y buscar resultados a las necesidades”*, se espera entonces que la institución ofrezca experiencias o programas de formación en gestión escolar tanto para sus maestros como para los demás integrantes de la comunidad educativa, esto implica un desafío a la creatividad de la institución para buscar formas de incluir a sus actores en ellos.

Los maestros, estudiantes y directivos no solo conforman la institución educativa sino también lo integran los padres de familia. Ya que *“es importante comprometer a estas comunidades importantes para mejorar la educación pública. Los esfuerzos para mejorar la escuela tienen mayor peso cuando los padres de familia y los miembros de la comunidad poseen un entendimiento sobre éstos. Si no hay esa participación por parte de todos los miembros de la comunidad en las decisiones que afectan a la educación pública a veces resultan en apatía, desconfianza o confrontación”*⁸⁰. Se deben llevar a cabo procesos que afiancen una relación basada en la confianza y la participación en donde se debe iniciar

⁷⁹ Op. Cit Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Editorial Norma. Bogotá. 2002. Pág: 87

⁸⁰ Ibíd. Pág.: 99

por “conocer a la comunidad para poder animar a los padres de familia y a los miembros de la comunidad a que participen en la escuela. Esto quiere decir que hay que identificar a los líderes y los asuntos de educación de mayor interés para la comunidad”⁸¹.

Es importante que todo programa que desarrolle la institución favorezca la inclusión y compromiso de la comunidad en general para lograr los objetivos propuestos y motivar a seguir trabajando en pro de la institución educativa.

Evaluación Permanente

“... seguimiento a los proyectos”

Algunos maestros expresan que la calidad en la educación depende de la formación que reciben los directivos y maestros de las instituciones educativas, ello hace necesario que los conocimientos de dichos actores educativos se estén actualizando permanentemente para así estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, y nuevos avances de la ciencia en el mundo actual globalizado en donde se tengan en cuenta *“actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución. Que sea progresiva, que exija seguimiento y evaluación permanente”*

“Un sistema es cualquier todo cuyos elementos se juntan porque continuamente se afectan unos a otros. Dentro de cada distrito escolar, comunidad o salón de clase puede hacer docenas de sistemas distintos que vale la pena observar... toda práctica educativa es un sistema”⁸²

⁸¹ Southwest Educational Development Laboratory. La participación de la familia y la comunidad. <http://www.sedl.org/pubs/family30/1a.html>

⁸² Op. cit. Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Editorial Norma. Bogotá. 2002. Pág: 92

Formación Pedagógica

Según algunos maestros la necesidad de estarse formando constantemente según las necesidades que van apareciendo en la sociedad es totalmente indispensable para el desarrollo de la institución dentro de la comunidad educativa, pero también es importante actualizarnos en temas relacionados con la pedagogía la cual es la base de una buena educación formativa ya que ellos requieren de “*capacitación, actualización permanente en formación pedagógica*”.

Es gracias a la formación que los maestros a medida que avanzamos vamos logrando cierto nivel de conocimiento y de práctica, lo cual aporta al mejoramiento de la institución a la que pertenecemos. Por lo cual “se concibe la formación pedagógica del profesorado como un continuo proceso que atendiendo a diferentes etapas organizadas en su práctica docente, facilitan iniciar, adiestrar, formar y perfeccionar a dichos profesores en el dominio de los contenidos de la didáctica superior con el propósito de incidir en la calidad de la formación de los estudiantes lo que influye en la calidad de la educación superior”⁸³. No es suficiente que los maestros nos actualicemos en lo que vamos a enseñar, también es importante la forma en cómo vamos a enseñar y a educar a los jóvenes del futuro, ya que la educación a lo largo de toda la vida exige que los maestros estén en constante actualización mejorando así sus capacidades, estrategias y métodos de enseñanza, garantizando el alcanzar la misión y la visión de la institución educativa a la que se pertenece.

RECURSOS

Un factor de desarrollo de los actores educativos, especialmente del maestro, está basado en la calidad de recursos que se le brinde para su desempeño. Los recursos están relacionados con los materiales a usar didácticamente en el aula

⁸³ CACERES MESA Maritza y otros. La formación pedagógica de los profesores universitarios. Una propuesta en el proceso de profesionalización del docente. <http://www.rieoei.org/deloslectores/475Caceres.pdf> Pág.: 8-9

de clase, también son importantes los espacios donde se puedan desarrollar adecuados procesos de aprendizaje, la imaginación, el trabajo en equipo, desarrollo de propuestas, el liderazgo, entre otros.

Espacios para la Formación

Algunos maestros ven la necesidad de la *“mejora de plantas físicas y falta de campos deportivos”* donde los actores educativos se puedan desarrollar como personas integras haciendo uso de espacios abiertos para discutir, comentar, analizar y producir propuestas pedagógicas que traigan beneficios a la comunidad educativa.

Otro aspecto importante que favorece los espacios y ambientes de formación se refiere al uso didáctico de nuevas tecnologías, que tienen la capacidad de “ofrecer oportunidades sin parangón para mejorar el ambiente educativo para estudiantes, maestros y administradores, y esto va a ser posible porque el aula como espacio de enseñanza cambiará su dimensión, su aspecto y su posibilidades didácticas. Los estudiantes y maestros podrán participar en clases virtuales que expandan el mundo más allá de las fronteras, y podrán consultar y explotar recursos localizados en cualquier tipo de institución conectada a Internet. Los administradores pueden hacer más eficiente la administración de forma nunca antes imaginable, liberando tiempo y recursos para orientarlos a la misión fundamental de sus instituciones: La educación”⁸⁴. Ya que el clima de los espacios ayuda a determinar la actitud frente a lo que se está aprendiendo.

Económicos

Algunos maestros señalan la falta de inversión económica por parte del gobierno en las instituciones educativas que llevan a cabo el proceso de formación de niños, jóvenes y adultos en la sociedad. Señalan como inconveniente la falta de

⁸⁴LACRUZ ALCOCER Miguel, BRAVO Crescencio, GARZÁS Javier y REDONDO Miguel Ángel. Lugares y espacios educativos en el nuevo Milenio. <http://161.67.140.29/iecom/index.php/IECom/article/viewFile/126/120> Pág.: 1

“recursos económicos, pues algunas veces hay proyectos muy buenos pero no se pueden desarrollar”; la comunidad tiene la capacidad de producir muy buenas propuestas educativas que conlleven a la intervención de todos los actores educativos de una institución, pero necesitan del apoyo e inversión de las secretarías de educación para llevar a cabalidad sus objetivos.

Para los actores educativos “el reconocimiento a la educación no es sólo de un sistema educativo sino que se tienen que dar unos componentes económicos para lograr unos objetivos. Se ha dicho siempre que no hay sistema educativo si no está basado en unos recursos financieros. Es obvio que el derecho a la educación debe estar montado sobre unas bases económicas, motivo por el cual, no todos los países aportan de su presupuesto los porcentajes suficientes para lograr que sus ciudadanos/as en un nivel adecuado a la cultura que como mínimo y como derecho hay que tener”⁸⁵. Es necesario invertir en adecuados programas de formación de directivos y maestros para que estos desarrollen las habilidades y capacidades para orientar la gestión de la institución y educar a estudiantes y padres de familia.

Material Adecuado

“Mejor material educativo para desarrollar con mayor eficacia el aprendizaje”

Igualmente se hace necesario la disposición por parte de las entidades territoriales para colaborar a las instituciones educativas brindando los recursos que esta necesita para desarrollarse adecuadamente en los ámbitos sociales, culturales y cognoscitivos. Una vez que las secretarías de educación contribuyan con la inversión y herramientas necesarias, es indispensable por parte de las

⁸⁵VALLEJOS HERRADOR. Amparo. Universidad Pablo de Olavide. Los recursos económicos factor determinante para el derecho a la educación sea posible. <http://www.sc.ehu.es/sfwseec/con2006/sec02/vallejos.pdf> . Pág. : 1

instituciones el buen manejo de recursos, que demuestren el trabajo sincronizado y “bien organizado” de la comunidad educativa.

“La inclusión de los recursos didácticos en un determinado contexto educativo exige que el profesor o el Equipo Docente correspondiente tengan claros cuáles son las principales funciones que pueden desempeñar los medios en el proceso de enseñanza-aprendizaje”⁸⁶; no es suficiente tener al alcance todos los recursos que se necesitan para el desarrollo de procesos de aprendizaje, es necesario el saberlos manejar y utilizar en el momento y lugar que corresponda.

4.2.3 Dificultades que maestros y directivos tienen para formarse permanentemente.

Las dificultades más relevantes que presentan los maestros, identificadas en el análisis de la información, para formarse permanentemente son el exceso de trabajo, disponibilidad de recursos y falta de capacitación permanente.

EXCESO DE TRABAJO

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 requeridos para tal fin. Aunque se han implementado políticas y subsidios que alivian las necesidades de las instituciones aún falta mucha gestión para asignar el número adecuado de estudiantes por maestro de tal manera que el ambiente en el aula de clase sea propicia para los procesos de aprendizaje y no de exceso de trabajo, estrés y sobre población en el aula de clase.

⁸⁶ BELLS. Miriam Técnicas didácticas de capacitación. Función de recursos didácticos. Pág.: 2

Jornada Escolar

“El exceso de trabajo en la jornada escolar...”

Los maestros participantes en el proyecto manifiestan *“el exceso de trabajo escolar”* ya que la educación está en constante cambio y cada vez presenta nuevas expectativas, necesidades y responsabilidades que demanda en la práctica de los maestros trabajar más horas de lo estipulado, sin verse reconocido ni valorado social y económicamente su esfuerzo. Por tal motivo, sienten que no les alcanza el dinero y el tiempo para sus normales necesidades personales y familiares y para seguirse formando. Contrario a la voz de los maestros, uno de los directivos expresa que no tiene dificultad para formarse permanentemente. *“Para mí no hay dificultades porque cada día me actualizo y así crezco más en conocimiento para ayudar a mi Comunidad Educativa”*

En el libro la misión, ciencia, educación y desarrollo se plantea un concepto de calidad entre los factores determinantes de calidad, la calidad de los ambientes y calidad de los agentes o actores involucrados siendo uno de ellos el maestro⁸⁷. Es de esperarse entonces, de un lado, que los ambientes y condiciones socio-laborales del maestro favorezcan tanto su calidad de vida como la calidad de los procesos de aprendizaje; y de otro, el que se garanticen condiciones para su formación avanzada y permanente. El exceso de trabajo dentro del plantel educativo obliga a que en ocasiones los maestros acudan a su tiempo libre *“llevar trabajo para la casa”* para terminar sus labores, *“en la actualidad los maestros cuentan con menos tiempo para preparar las clases novedosas pues deben trabajar doble jornada para alcanzar ingresos suficientes”⁸⁸* y desenvolverse dignamente en la sociedad actual.

⁸⁷ Op. Cit. Misión Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de las oportunidades. Pág. 35

⁸⁸ A los maestros se les exige más calidad, pero el salario no les alcanza para capacitarse mejor. Viernes 16 abril 2010. <http://www.eltiempo.com/vidadehoy/educacion/a-los-maestros-se-les-exige-mas-calidad-pero-el-salario-no-les-alcanza-para-capacitarse-mejor-5216447-1>

Gestión Documental.

“... la gestión documental que exige el gobierno”

Algunos de los maestros expresan como una de las causas del exceso de trabajo las continuas exigencias del gobierno a las instituciones escolares para la requisición documental o de informes de los puntuales y frecuentes proyectos que desde afuera llegan a la institución.

RECURSOS

El buen desempeño de una institución educativa además de los actores está determinado también por la calidad de los recursos; en este aspecto los maestros manifiestan dificultades frente a la disponibilidad del tiempo, falta de recursos económicos y adecuados materiales y espacios para la formación.

Disponibilidad De Tiempo

“... por parte del ente encargado...”

En el análisis de la información suministrada por los maestros se evidencia que el tiempo *“es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”*, a causa del exceso de carga laboral y *“falta de apoyo efectivo hacia las instituciones por parte del gobierno”*, lo cual constituye un factor que limita las posibilidades y oportunidades de formación permanente, en muchos casos recurren a su tiempo libre para ello.

Rosa Vásquez, afirma: “el tiempo en la organización escolar no es la organización del tiempo; ésta es sólo una parte de ese tiempo en la organización educativa que se corresponde con la planificación, los horarios y los calendarios. Lo que completa y caracteriza al tiempo en la organización es, precisamente, lo que siempre se ha omitido o ignorado, a saber, el tiempo de la conciencia, de la vivencia y de la experiencia; el tiempo de la historia, del diálogo, del conflicto.

El tiempo en la organización escolar es más ambicioso porque no se conforma con el tiempo objetivo; no es aquel que se expresa en cuadrículas que nos habla de un antes o un después, sino es el de la vida que circula por todos los rincones de la organización escolar sin atender a normas ni a regulaciones. Por su puesto, que ésta manera de entender el tiempo exige, en gran medida una manera de comprender y de definir la organización escolar. Podríamos decir, que ésta tiene que ser conceptualizada como el mundo de la vida cotidiana de la escuela”⁸⁹

Económicos.

“... *costos elevados*”

Algunos maestros consideran que el “... *factor monetario*” es básico para ampliar las posibilidades de acceder a cursos o programas de formación permanente. Por tal razón se necesita crear políticas educativas en donde se beneficien las instituciones y por ende sus actores educativos.

La calidad de los insumos entre los cuales se encuentran los económicos, constituyen entre otros factores un determinante de calidad educativa.⁹⁰ Toda institución formativa en sus procesos debe percibir la gestión escolar como “el conjunto de procesos (de dirección, sociales que configuran el clima escolar de la organización de la enseñanza- aprendizaje y administración de bienes, servicios y recursos financieros) que inciden en el funcionamiento de las instituciones educativas y en los resultados de los estudiantes (logro académico, permanencia, valores y participación) y unos recursos (humanos, financieros, de infraestructura, materiales y didácticos)”⁹¹. Llevándose a cabo lo anterior la institución puede avanzar hacia el alcance de las metas planteadas en la misión y visión de la institución.

⁸⁹ VÁZQUEZ RECIO, Rosa. Reflexiones sobre el tiempo escolar. Universidad de Cádiz. España. 2007. Pág.:2

⁹⁰ Op. Cit. Misión Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de las oportunidades. Pág. 89

⁹¹ Corpoeducación. Formación en Gestión Escolar.
<http://www.corpoeducacion.org.co/formacion/gestionEscolar/tabid/68/languaje/es-ES/Default.aspx>

Espacios para Formación

“Abrir espacios para la formación y capacitación”

Actualmente algunos maestros y directivos viven la dificultad de falta de espacios para su desarrollo, capacitación y formación permanente; este hecho obstaculiza su formación integral ya que no es fácil crecer en el mejoramiento de su desempeño profesional dadas las pocas oportunidades y espacios de reflexión sobre su quehacer, es decir, la acción para mejorar su labor como maestro. Es *“con el ambiente y el espacio...”* que los actores educativos logran desarrollar alianzas entre sí fortaleciendo lazos de confianza que conducen a procesos de reflexión y mejoramiento que aportan beneficios a los actores educativos.

Schon, citado por Christopher Day considera que “los procesos de reflexión en y sobre la acción permiten a los maestros reinterpretar y reestructurar su trabajo, para él existen tres características que los maestros deben tener en cuenta:

- La reflexión debe ser consiente
- La reflexión en la acción tiene una función crítica, cuestionándose su saber en la acción ya que esto nos ayuda a reestructurar estrategias de acción, comprensión de fenómenos o las formas de enmarcar los problemas.
- La reflexión da lugar sobre el experimento sobre la marcha”⁹²

Estos procesos de reflexión y formación sobre la labor del maestro demandan hoy en día pertinencia, es decir, que respondan a las necesidades y problemáticas tanto de los maestros como de las instituciones en las que se desenvuelven.

FALTA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE

El mundo y la sociedad en general está en permanente transformación al igual que la ciencia en los diferentes campos y la tecnología; esto demanda que los maestros se estén formando de manera continua, de acuerdo a necesidades y

⁹² DAY .Christopher. Formar docentes cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Narcea, S.A. Ediciones 2005. Pág:45

motivaciones de cada maestro contando con el apoyo de los directivos institucionales y secretarías de educación.

Para Jacques Delors la educación a lo largo de los tiempos ha dado a la sociedad posibilidades de aprender en diferentes aspectos entre ellas la economía, la cultura y la sociedad. Para ello el maestro debe estar en contante formación y capacitación para llegar a comunicar y/o suplir las necesidades de sus educandos. “A los docentes les concierne el imperativo de actualizar los conocimientos y las competencias”⁹³

Interés de los Directivos

“... falta de interés de los directivos por enviar a los docentes a capacitaciones”

Algunos maestros opinan que es gracias a la formación permanente de los actores educativos que las instituciones llegan a alcanzar ciertos niveles de calidad educativa, aún así los directivos no gestionan ante las Secretarías de educación programas formativos que contribuyan a la constante formación de de sus maestros. La gestión educativa debe “involucrar acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor”⁹⁴.

⁹³ Op. Cit. La educación encierra un tesoro. Santillana. Ediciones UNESCO. Cap. 7. Pág. 39

⁹⁴ Op. Cit. EDUCAR. El portal educativo del Estado Argentino. Gestión educativa y gestión escolar <http://educ.ar/educar//Gesti%F3n%20institucional%20%20conceptos%20introdutorios.html?uri=urn:kbee:90191430-5192-11dc-a181-00163e000024&page-uri=urn:kbee:ff9221c0-13a9-11dc-b8c4-0013d43e5fae>

Es necesario que los directivos intervengan y gestionen ante el Ministerio de educación y entidades territoriales la formulación de políticas que garanticen programas pertinentes para la formación permanente de sus maestros.

Compromisos de Secretarías de Educación

“Falta de reconocimiento a la labor de ser maestro”

Algunos maestros considera como una de sus dificultades a la hora de formarse permanentemente es la *“falta de compromiso por parte de las Secretarías de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos”* esto implica que no es suficiente la gestión de los directivos ante las entidades pertinentes destinadas al mejoramiento del desarrollo educativo, requiriendo también de la voluntad política de las entidades territoriales para hacerlo.

Sí se realiza un paralelo entre la educación de hoy y la educación de hace 10 años o más, se hará evidente que los maestros actuales deben cumplir con más compromisos enfrentándose a obstáculos como son: la sobrepoblación de estudiantes en un aula de clase, estudiantes con extra edad, falta de tiempo y espacios de desarrollo, poco reconocimiento y valoración social de su labor, entre otros. Esta problemática si se quiere contribuir a cualificar la educación requiere un esfuerzo concertado de los actores sociales, instituciones educativas y entidades gubernamentales de manera que se intervenga en los factores que determinan la calidad educativa⁹⁵. De otro lado, se hace necesario un “incentivo al desarrollo de experiencias de formación inicial y permanente, promovidas por el Ministerio de Educación, las Universidades y otras instituciones, que respondan a necesidades de los diferentes niveles de formación”⁹⁶ para estimular y garantizar el desarrollo y logro de las metas propuestas por las instituciones educativas.

⁹⁵ Op. Cit. Misión Ciencia, Educación Y Desarrollo. Colombia al filo de las oportunidades. Pág. 89

⁹⁶ Formación docente. <http://foroedubol.galeon.com/enlaces1258269.html>

4.2.4 Características de un programa pertinente de formación permanente de maestros en gestión escolar. Según el análisis de los datos recolectados en los cuestionarios, los estudiantes no tienen conocimiento ni hacen aportes a las características de los programas de formación permanente en gestión escolar. Los aportes que brindan los directivos docentes, los maestros y los padres de familia forman parte de la información fundamental que ayudó a identificar las características necesarias para un programa de formación permanente en gestión escolar.

Que Sea Progresivo

Se espera que los procesos de formación en gestión escolar se desarrollen de manera gradual acorde con las necesidades, inquietudes y procesos de los maestros e instituciones escolares como de la complejidad de los conocimientos implicados.

Seguimiento y Evaluación Permanente

Se concibe la evaluación como un proceso permanente que contribuya a cualificar tanto los programas de formación permanente como a mejorar los procesos de aprendizaje en gestión escolar de los actores educativos.

Con el Ambiente y el Espacio

Se espera que los programas de formación en gestión escolar estén acordes con los contextos externos e internos (procesos, ambientes y espacios) de las instituciones escolares. Se debe “integrar recursos educativos y garantizar su disposición a todas las sedes; recibir, manejar y controlar recursos financieros; incorporar docentes procedentes de otros centros educativos; asignar tiempos específicos para la planeación, la evaluación institucional y la actividad directa con estudiantes y analizar los resultados de las evaluaciones externas a estudiantes y usarlos para planear el mejoramiento.... la participación de toda la comunidad educativa es la mejor fuente para lograr la claridad, precisión y fuerza de los

objetivos educativos de una escuela⁹⁷; igualmente constituye un recurso importante el compartir experiencias exitosas de otras instituciones de manera que se repliquen y ajusten según contextos.

Participativo

Los actores educativos demandan que el programa a crear promueva la participación e interacción como una experiencia y recurso que valora los aprendizajes previos, el reconocimiento del otro, el manejo de los conflictos, desarrollar potencial de liderazgo, capacidad de organización y gestión

Liderazgo y Trabajo En Equipo

Las instituciones educativas se encuentran organizadas por roles siendo los directores en este caso los líderes lo cual no quiere decir que sean los únicos con la responsabilidad de aportar propuestas con miras al mejoramiento institucional. El desarrollar competencias de liderazgo y trabajo en equipo brinda la oportunidad de abordar de manera crítica y compleja determinados temas desde diversos puntos de vista, de encontrar soluciones o innovaciones a problemáticas normales de la gestión escolar, a optimizar los recursos y el potencial humano, y especialmente a construir visiones compartidas que convoquen la unión de esfuerzos y voluntades.

Diálogo - Escucha

Para el desarrollo de una sociedad deben estar abiertas las posibilidades al diálogo ya que por medio de este se pueden dar a conocer los aportes y opiniones de los diferentes actores educativos para construir puntos de encuentro. El diálogo se puede llevar a cabo *“brindando espacios, dando la oportunidad de diálogo, escucha y respeto de sus aportes”*. En los programas de formación permanente de maestros el fomento del diálogo constituye una oportunidad y condición básica para desarrollar trabajos en grupo, postular ideas, refutarlas o

⁹⁷ El Nuevo Diario. La Gestión Escolar.
<http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2009/02/27/opinion/96419>

defenderlas; es en la institución educativa en donde se debe profundizar el desarrollo del diálogo y de la escucha como elemento formativo de las personas que constituyen la sociedad.

Realización de Eventos Para Padres Y Alumnos

La participación activa de los padres de familia demuestra el interés para apoyar el proceso formativo de sus hijos y el fortalecimiento de las instituciones educativas a las que pertenecen. Los maestros sugieren que los programas de formación permanente en gestión escolar promuevan la interacción con padres de familia y estudiantes *“convocando y realizando eventos en los cuales padres y alumnos puedan discutir y compartir opiniones”*, que les lleve a hacer análisis críticos de la situación en que se encuentran y la creación de propuestas de proyectos pedagógicos y de gestión, haciéndose partícipes de la realización del proyecto institucional. Los padres de familia dan a conocer la motivación que ellos sienten para que sean convocados a *“realizar eventos en donde ellos puedan discutir y compartir opiniones”* que sean significativas para el avance de los programas de formación en gestión escolar.

Capacitaciones Permanentes

Si bien los maestros y actores educativos hablan de capacitación permanente es necesario reconceptualizar este término que se refiere a experiencias puntuales y aisladas y no a procesos pertinentes y continuos de formación, razón de ser de la formación permanente.

“La formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional y estará dirigida principalmente 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 se signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones”⁹⁸

Tiempo Para La Disponibilidad Del Programa

Es importante que los directivos promuevan la realización de programas de formación permanente en gestión escolar para beneficio de sus maestros y demás integrantes de la comunidad educativa. Una vez obtenidos y dispuestos los recursos se requiere la disponibilidad y voluntad por parte de maestros, estudiantes y padres de familia para participar en ellos y sacar el tiempo necesario que redundará en beneficio personal y profesional para su desempeño diario; igualmente, se requiere el aval y apoyo de las entidades territoriales para la disposición del tiempo necesario y recursos a que de lugar.

Que Sea Funcional Y Trascendente

Esperan los actores educativos que el programa a desarrollar responda a las problemáticas, temas y necesidades que con respecto a la gestión sean del interés de toda la comunidad educativa. Cuando se busca una posible solución a un problema institucional es deseable que todos puedan hacer parte de ella, de tal manera que si es el caso de lugar a programas de formación de maestros, que sea *“funcional y se pueda llevar a la práctica”*.

Que Tenga Objetividad

Para la realización del programa tener en cuenta a los actores educativos, sus necesidades de formación, los problemas de gestión de las instituciones escolares según contextos y realidad educativa nacional, es necesario que el programa adquiera pertinencia y objetividad; las metas que se planteen han de ser posibles y medibles, orientadas a corto, mediano y largo plazo a la formación permanente de los actores educativos en gestión escolar y a la transformación de la cultura organizacional.

⁹⁸ Estatuto de Profesionalización Docente. Decreto 1278 del 2002. Artículo 38. Pág: 9

Brindando Talleres y Charlas

Coherentes con las demás características los actores plantean algunas estrategias de tipo metodológico a tener en cuenta en el programa, como son: tener espacios de confrontación de ideas donde se pueda debatir, criticar, argumentar y analizar diversidad de temas como aportes positivos a la institución educativa. Los talleres permiten el compartir conocimientos, expectativas y experiencias de otros programas de gestión escolar, a la vez que llevar control, seguimiento y una permanente evaluación participativa sobre el progreso del programa.

Para los directivos un programa de formación en gestión escolar se debe desarrollar *“a través de charlas, dando a conocer ¿qué es esto, en qué consiste y para qué sirve?...”*, es decir, tener clara la finalidad y el objetivo para así ser puntuales en los pasos y procesos a desarrollar, en pro de alcanzar la misión y visión de la institución.

Buscando Alianzas

El desarrollo de programas formativos para la gestión escolar debe estar orientado hacia la superación de las necesidades más relevantes de la institución y de sus actores, es por esto que es necesario establecer alianzas que aporten diferentes oportunidades, posibilidades, recursos y puntos de vista que enriquezcan la gama de perspectivas para superar las dificultades relacionadas con la gestión escolar. Una constante interacción entre actores, sectores e instituciones educativas, permite optimizar las fortalezas de cada uno y contrarrestar fácilmente las debilidades.

Problemática Actual

Según las evidencias los maestros identifican la problemática actual de los actores educativos y de las instituciones escolares, como necesidad primaria a tener en cuenta a la hora de diseñar un programa de formación permanente, esto hace imprescindible la continua formación de maestros en todos los campos educativos,

pedagógicos, de gestión, disciplinares, políticos y económicos relacionados con la gestión escolar.

“El gobierno nacional no puede hablar de política educativa pública sino asume y aborda un tema impostergable para los docentes como el de los conflictos que existen en el ambientes escolar y que cuyo principal antecedente se remonta a la política neoliberal que durante veinte años ha expropiado a los niños y jóvenes de derechos fundamentales como la salud, la educación, la recreación, el deporte y la cultura, conllevando que se generalice la violencia en instituciones educativas. La escuela Colombiana afronta diversas violencias debido a la desigualdad social, los estereotipos que imponen la novelas con contenidos mafiosos en horario triple A, la falta de políticas educativas que eleven el nivel intelectual y humano de la población y la violación de los derechos humanos ya sea mediante acción u omisión por parte del estado”.⁹⁹ Se necesita prever e incluir entonces estas problemáticas desde el planteamiento del PEI, la formulación de políticas educativas y el diseño de programas de formación en gestión escolar.

⁹⁹ FECODE. Por Democracia, Educación Pública Y Derechos Del Magisterio. Los problemas sociales, una realidad que se vive en las aulas. http://www.fecode.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1126:los-problemas-sociales-una-realidad-que-se-vive-en-las-aulas&catid=39&Itemid=32

5. CONCLUSIONES

Como resultado de este proyecto investigativo se logró identificar las concepciones que los actores tienen de gestión escolar, las necesidades y expectativas de formación en gestión escolar, las dificultades que maestros y directivos tienen para formarse permanentemente y las características de un programa pertinente de formación en este campo.

Se hizo evidente a lo largo del trabajo las concepciones limitadas y reduccionistas del concepto de gestión escolar: se constató a través de las evidencias que para gran parte de los estudiantes el concepto de gestión escolar es desconocido, para algunos era la primera vez que lo escuchaban y otros estudiantes hacían referencia a la administración de empresas.

En los padres de familia la gestión escolar se concibe desde dos aspectos: en primer lugar, la gestión depende de los directivos y luego los maestros; y en segundo lugar, es la relación que se lleva a cabo constantemente entre maestros, estudiantes y padres de familia involucrándose en las necesidades que tiene la institución educativa.

Para los maestros la gestión escolar son las acciones que se llevan desde las directivas en vías del mejoramiento institucional; en donde intervienen ámbitos académicos, comunitarios, financieros, administrativos, con el fin de responder a las políticas educativas institucionales planteadas por el Ministerio de Educación Nacional.

Para los directivos la gestión escolar es el conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales; fue evidente que a la hora de formarse permanentemente no presentan ninguna dificultad en comparación con los demás actores educativos.

Las necesidades y expectativas de formación y gestión escolar de los maestros y directivos se refieren a la comprensión de la institución como organización, el rol de los actores en ella y en los procesos de gestión, actualización en los lineamientos para la gestión escolar- áreas de gestión y la formulación de planes de mejoramiento- cartilla 34, expedidos por el MEN; el desarrollo del liderazgo, cómo orientar los procesos de gestión y formación pedagógica para beneficio de la comunidad educativa y el desarrollar estrategias de evaluación y seguimiento; igualmente con respecto a la optimización y buen uso de los recursos- económicos, espacios locativos y material. Destacan como una necesidad básica la voluntad política y responsabilidad de las secretarías de educación para atender las necesidades manifestadas por rectores y maestros en general.

Las dificultades encontradas entre los actores educativos en programas de formación permanente en gestión escolar se destacan: la falta de recursos como lo son espacios de lugar y tiempo para desarrollarse tanto como personas como agentes activos de la institución educativa

Ante la perspectiva de un programa de formación en gestión escolar, los actores educativos consideran que este se debe caracterizar por brindar a toda la comunidad educativa espacios de participación, liderazgo, trabajo en equipo, intercambio de experiencias, diálogo – escucha; en donde se encuentra implícito el uso de talleres, charlas con el fin de mantener a la comunidad informada, a la vez que todos los actores educativos tengan la oportunidad de formarse en este aspecto.

Actualmente a nivel local existen algunos programas de formación permanente en gestión escolar para directivos y maestros como es el caso de una universidad privada, cuyo programa se caracteriza por tener un enfoque más administrativo que educativo y por tener instructores con formación profesional no tan cercana a los ámbitos pedagógicos – educativos.

Una de las principales dificultades encontradas en el proceso de investigación se relaciona con la aplicación de los cuestionarios, que se llevaron a cabo mientras se terminaba el año escolar 2009, por tal motivo la colaboración por parte de la comunidad educativa fue limitada.

La colaboración del maestro asesor fue clave y oportuna para el desarrollo de nuestra investigación, se contó con el material necesario para desarrollar el proyecto.

6. RECOMENDACIONES

Como resultado de nuestra investigación se hace énfasis en las siguientes recomendaciones:

- Al momento de diseñar un programa de formación permanente en gestión escolar, tener en cuenta las necesidades de formación que en este aspecto experimentan los maestros y directivos, acorde con sus contextos institucionales, entorno regional y lineamientos del Ministerio de Educación Nacional
- La necesidad de pertinentes programas de formación permanente en gestión escolar, para re conceptualizar de manera amplia este concepto superando la visión reduccionista de gestión empresarial y el compromiso de todos los actores con ella.
- Es evidente la inclusión de los padres de familia y estudiantes dentro del proceso formativo ya que estos hacen parte importante de la comunidad educativa, y por tanto de la formulación, desarrollo y mejoramiento del Proyecto Educativo Institucional, de manera que se desarrolle una visión compartida de los propósitos institucionales que convoquen a la unión de esfuerzos y voluntades.
- La formación permanente es una necesidad prioritaria en la educación actual y no sólo debe incluir a maestros sino a directivos, padres de familia y estudiantes por igual, ya que dicha formación les permite estar a la vanguardia en conocimientos y actualidad de la calidad educativa, teniendo en cuenta los avances científicos, tecnológicos y de gestión escolar. Esto implica desarrollar programas inter institucionales de formación permanente en gestión escolar como proyectos educativos que incluyan a todos los actores de la comunidad.
- Es importante tener en cuenta características que debe tener un programa de formación permanente en gestión escolar como son: la creación de espacios de

participación, liderazgo, trabajo en equipo, que promuevan la oportunidad de diálogo - escucha y respeto a los aportes. Lo anterior se puede llevar a cabo mediante programas permanentes y reuniones, teniendo como punto de partida en estos programas la problemática educativa actual, las necesidades de los actores e instituciones educativas.

- Se hace necesaria la creación de propuestas institucionales que favorezcan la apropiación y compromiso de los actores con los procesos de gestión de la institución, identificando las necesidades de formación a que puedan dar lugar o ser tenidas en cuenta en los programas de formación permanente.

BIBLIOGRAFÍA

- La Etnografía En La Visión Cualitativa De La Educación
http://members.tripod.com/~Osvaldo_Carnero/ethnography.html
- Programa Liderazgo Educativo. Gobierno de Chile. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
http://www.cpeip.cl/website/index2.php?id_portal=1&id_contenido=39
- VILLARREAL RAMOS Evangelina. México. La efectividad de la Gestión Escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas. <http://www.rieoei.org/deloslectores/1083Villarreal.pdf>
- Ministerio De Educación Nacional. Cartilla Serie Guías No. 5 Planes de Mejoramiento. Y Ahora... ¿Cómo Mejoramos? Bogotá: Impresiones Periódicas S.A. 2004. p. 5
- Ministerio De Educación Nacional. Plan Decenal de Educación. 1996 – 2005 Educación para la democracia, el desarrollo, la equidad y la convivencia”. Bogotá: OP Gráficas, 1996.
- Ministerio De Educación Nacional. Ley General de Educación: Ley 115 de 1994. Santa fe de Bogotá, Colombia: MEN, 2000. p.45
- Republica De Colombia. Constitución Política de 1991
- Republica De Colombia. Decreto 1709 del 17 abril de 1996.

- Ministerio De Educación Nacional. Decreto 1860 del 5 de agosto de 1994.
- Gestión, Educación Y Ciudad. Revista del Instituto para la Investigación Educativa y el desarrollo pedagógico IDEP. Santa fe de Bogotá N. 5 Junio 1998.
- La Memoria Escolar: identidad y producción del sentido. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES. Normal Superior de Cartagena de Indias. Secretaria de Educación distrital de Cartagena.
- ROA Cesar Augusto, CASTRO DE PICO Aura Luz, DURÁN PINEDA Yamile. Gestión Escolar Y Formación De Maestros. Un desafío para transformar la cultura escolar. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. (En proceso de edición). 2010.
- Presidencia De La Republica, Consejería Presidencial Para El Desarrollo Institucional. Colombia al filo de las oportunidades.
- Ministerio De Educación Nacional. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento.
- POZNER, Pilar. Participación y demanda educativa. Modulo 10.
- SENGE Peter. Las fuentes de la quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Editorial. Norma.
- SCHON. D.A (1987). Educating the reflective practitioner: Toward a new Design for teaching in the Professions, Basic Books, Nueva York. (Trad.esp.: la formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la

enseñanza y el aprendizaje en las profesiones, Paidós – MEC, Barcelona, 1992)

- UNIVERSITY DE NOTTINGHAM. Christopher Day. Formar docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado. Nacea, S.A de ediciones. Madrid.

ANEXOS

ANEXO 1

Para directivos escolares

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

ESCUELA DE EDUCACIÓN

PROYECTO DE GRADO:

**“FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN EJERCICIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR”
GRUPO: CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR**

INSTITUCIÓN:



Buenos días.

La siguiente entrevista (encuesta) se lleva a cabo con el fin de formular un programa de formación permanente en Gestión Escolar para directivos y maestros de las instituciones públicas, agradecemos su apoyo y aporte a la presente el cual es valioso para tal propósito.

- 1) ¿Qué es para usted la Gestión Escolar?

- 2) ¿De que manera participa usted en los procesos de Gestión en su Institución?

- 3) ¿Qué necesidades de formación en Gestión Escolar experimenta usted como directivo?

- 4) ¿Cómo se imagina usted que debe ser un programa de formación en Gestión Escolar para directivos? ¿Y para maestros?

- 5) ¿De qué manera su Institución Educativa puede apoyar un programa de formación en Gestión Escolar para directivos escolares? ¿Y para maestros?

- 6) ¿Qué dificultades experimenta usted para continuar formándose permanentemente?

- 7) ¿Como involucraría usted en un proyecto de formación en Gestión Escolar a padres de familia y estudiantes?

Gracias por su colaboración.

Éxitos

Para maestros

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROYECTO DE GRADO:



“FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN EJERCICIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR”
GRUPO: CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR
INSTITUCIÓN:

Buenos días.

La siguiente entrevista (encuesta) se lleva a cabo con el fin de formular un programa de formación permanente en Gestión Escolar para directivos y maestros de las instituciones públicas, agradecemos su apoyo y aporte a la presente el cual es valioso para tal propósito.

- 1) ¿Qué es para usted la Gestión Escolar?

- 2) ¿De que manera participa usted en los procesos de Gestión en su Institución?

- 3) ¿Qué necesidades de formación en Gestión Escolar experimenta usted como maestro?

- 4) ¿Cómo se imagina usted que debe ser un programa de formación en Gestión Escolar para maestros? ¿Y para directivos escolares?

- 5) ¿De qué manera su Institución Educativa puede apoyar un programa de formación en Gestión Escolar para maestros? ¿Y directivos escolares?

- 6) ¿Qué dificultades experimenta usted para continuar formándose permanentemente?

- 7) ¿Cómo involucraría usted en un proyecto de formación en Gestión Escolar a padres de familia y estudiantes?

Gracias por su colaboración.

Éxitos

Para estudiantes

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROYECTO DE GRADO:



CONSTRUIMOS FUTURO

“FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN EJERCICIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR”
GRUPO: CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR

INSTITUCIÓN:

Buenos días.

La siguiente entrevista (encuesta) se lleva a cabo con el fin de formular un programa de formación permanente en Gestión Escolar para directivos y maestros de las instituciones públicas, agradecemos su apoyo y aporte a la presente el cual es valioso para tal propósito.

- 13) ¿Qué es para usted la Gestión Escolar?

- 14) ¿De que manera participa usted en los procesos de Gestión en su Institución?

- 15) ¿Por qué cree usted que es necesario que los estudiantes se formen en Gestión Escolar?
¿Y los padres de familia?

- 16) ¿Cómo se imagina usted que debe ser un programa de formación en Gestión Escolar para estudiantes? ¿Y para padres de familia?

- 17) ¿De qué manera su Institución Educativa puede apoyar un programa de formación en Gestión Escolar para sus directivos, maestros, estudiantes y padres de familia?

Gracias por su colaboración.

Éxitos

ANEXO 2



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

PROYECTO DE GRADO: “FORMACIÓN PERMANENTE DE MAESTROS EN EJERCICIO SOBRE GESTIÓN ESCOLAR”

**GRUPO: CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR
REGISTRO DE LOS PARTICIPANTES**

NOMBRE	APELLIDOS	INSTITUCIÓN / CARGO	TELÉFONO -- CELULAR	EMAIL

ANEXO 3
RESPUESTAS DADAS A LOS CUESTIONARIOS

PREGUNTA	EVIDENCIAS
1. ¿Qué es para usted la Gestión Escolar?	<ul style="list-style-type: none">- D1. “Es un proceso que con lleva gran magnitud de conocimientos; que con lleva a darle aplicabilidad en los diferentes ámbitos de la Comunidad Educativa y sobretodo sacar excelentes alumnos en Calidad para el Futuro”.- D2. “Es el conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales”.· M1. “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”.· M2. “Gestión Escolar es guiar a una comunidad para llevar a cabo proyectos de calidad con la visión de todos sus miembros”.· M3. “Es el proceso coordinado de acciones académicas, directivas, administrativas y comunitarias”· M4. “Conjunto de procesos que se desarrollan en la institución de carácter académicos, comunitarios, financieros, administrativos, directivo etc. en pro de la calidad educativa”.· M5. “Es toda actividad tendente a mejorar el proceso educativo”.- M6. “Son todas aquellas actividades en primer plano los directivos y en segundo plano los docentes con el fin de que el establecimiento funcione de acuerdo a unos objetivos.

	<p>Implica la consecución de unos recursos físicos, económicos y cognitivos”.</p> <ul style="list-style-type: none">· M7. “Es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes”.· M8. “Son todas las actividades que se llevan a cabo para obtener mejores resultados en el proceso escolar ”· M9. “Es gestionar”· M10. “Es todo lo relacionado con el manejo de recursos humanos y económicos de una institución ”· M11. “Serie de actividades realizadas por la institución con miras a conseguir los recursos necesarios para que se llevan a cabo de buena forma el proceso institucional (académico, administrativo)”.· M12. “Es consecución de tangibles e intangibles para la institución”· M13. “Todas aquellas actividades que se realizan para conseguir recursos pedagógicos en pro de un mejoramiento académico buscando calidad educativa ”· M14. “Es la búsqueda de estrategias que conllevan al mejoramiento de la actividad educativa de la institución”- E1. “Todo lo que tiene que ver con los colegios, alumnos, maestros, directivos. Todo lo relacionado con lo académico, las propuestas que se están gestionando”.- E2. “Donde se gestionan unos paros o reglas de la institución. También como podrían ser las cosas dentro de la institución”.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">- E3. “Es un programa o escuela formativa que orienta a padres de familia, estudiantes, maestros y directivos”.- E4. “Es mantener el colegio en un buen estado con la colaboración de estudiantes, directivos y maestros para que se tenga una mejor imagen de esta”.- E5. “Es como se siente el estudiante en su nivel escolar y como formarlos”- E6. “Es la manera de participar en jornadas del colegio y procesos en general”- E7. “Son charlas sobre las normas del colegio o como deben ser los tratos con los profesores, alumnos y padres de familia”.- E8. “La gestión escolar es que se trata de empresas en donde uno puede aprender sobre cosas que aun no sabemos de él, como manejar una empresa o algo así”.- E9. “Gestión es para saber manejar los conceptos de una empresa y saber laborar en un campo primario para tener capacidad de gestión en su propia empresa o en la de los demás”.- E10. “Proceso de formación integral en donde maestros, directivos y estudiantes se ayudan más y puedan ayudarse mutuamente para alcanzar un nivel estudiantil mejor”.- P1. “La relación entre alumnos y profesores”- P2. “Es colaborar con la educación de nuestros hijos”.- P3. “Es sobre todas las gestiones y problemáticas escolares”.- P4. “Son procesos o eventos que se realizan para el mejoramiento de la institución”.- P5. “Estar involucrado en todo lo relacionado con el colegio como padres de familia”.- P6. “Colaborar con las necesidades que tengan los estudiantes, “nuestros hijos”
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>2. ¿De qué manera participa usted en los procesos de Gestión en su Institución?</p>	<ul style="list-style-type: none">• M1. “Participando en los diferentes comités organizados con los docentes en los espacios de reflexión para mejorara actividades educativas”.• M2. “Aportando a las necesidades de la comunidad desde lo puesto en marcha de proyectos de mejoramiento que ofrece la institución”.• M3. “En los diferentes escenarios propuestos para tal fin. Gestión en el aula, desde el gobierno escolar y componentes o equipos de apoyo institucional”• M4. “Estando involucrada en los procesos de carácter académicos, comunitarios, financieros, administrativos, etc”.• M5. “Involucrando a la comunidad educativa y al sector comercial vecino de la institución”.• M6. “Cuando voy a realizar un proyecto busco medios, alianzas dentro y fuera de la institución que permita llevar a cabalidad mi proyecto”.• M7. “Trabajando los diferentes proyectos que ofrece la institución”.• M8. “Involucrando a la comunidad educativa y al sector productivo cercano a la institución”.• M9. “Trato de involúcrame en los comités”• M10. “Yo administro recursos académicos y me relaciono mucho con los recursos humanos de mi institución”• M11. “Haciendo parte de los diferentes comités que se integran para mejorar las
----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>actividades educativas”</p> <ul style="list-style-type: none">• M12. “Consiguiendo intangibles como capacitación, tangibles: cámaras, videos, libros”.• M13. “Involucrándome en esa búsqueda”• M14. “Dando sugerencias, formulando propuestas pues considero que hay estrategias que aun no se aplican”.• E1. “Aportando mis ideas para el colegio, para mejorar o cosas nuevas y estrategias para que el colegio se sienta y la gente sepa que existe”.• E2. “Creo que colaborando con reglas o paros que se establecen en la institución”.• E3. “En charlas, talleres o cuando se hacen campañas escolares”.• E3. “Colaborando en el aseo, con el ruido par que la gente vea que los estudiantes son buenos”.• E5. “Yo participo por medio de proyectos que nos asignan los profesores”.• E6. “Yo participo cuando la profesora hace una pregunta sobre lo que está explicando”.• E7. “No sé, es la primera vez que escucho ese nombre, participo en actividades dentro del colegio”.• E8. “Yo participo en la institución de varias cosas como ayudando a veces que el colegio haga empresas y sobre blogs, poniendo carteleras”.• E9. “Participo teniendo más capacidad escolar e institución más conceptos sobre si y
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>de esos dos conceptos contraer una proyección”.</p> <ul style="list-style-type: none">· E10. “Participo mucho en las actividades de la institución poniendo en práctica lo aprendido, como el liderazgo”.· D1. “Sensibilizar la Comunidad Educativa en este proceso. Tomar sentido de Pertenencia y apropiarse de este cuento y hablar el mismo idioma”· D2. “Los lidero, motivo a mi equipo de trabajo para alcanzar los objetivos”.· P1. “Asistiendo a las reuniones programadas por el colegio”.· P2. “En estar pendiente de las actividades del colegio”.· P3. “Participo opinando sobre las problemáticas vigentes del colegio”.· P4. “Asistiendo a las reuniones que generalmente realizan”· P5. “En reuniones del colegio”· P6. “Cumpliendo en las reuniones y participando en ellas”
<p>3. ¿Qué necesidades de formación en Gestión Escolar experimenta usted como directivo?</p>	<ul style="list-style-type: none">- D1. “Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido”- D2. “Especialmente lo referente a Gestión Escolar”

<p>3. ¿Qué necesidades de formación en Gestión Escolar experimenta usted como maestro?</p>	<ul style="list-style-type: none">· M1. “Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar”.· M2. “Como liderar procesos de cambio. Trabajar en equipo. Como mover masas en busca de un logro o en la mejora de un problema”.· M3. “En liderazgo. Participación”· M4. “En realidad la gestión escolar es un proceso que es reciente por lo tanto en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros”.· M5. “Capacitación. Mejora de plantas físicas y falta de campos deportivos. Mejor material educativo., para desarrollar con mayor eficacia el aprendizaje”.· M6. “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”· M7. “Recursos económicos pues algunas veces hay proyectos muy buenos pero no se pueden desarrollar”.· M8. “Falta material didáctico para realizar con mayor eficacia el aprendizaje”· M9. “Como orientar”· M10. “Yo experimento a veces la falta de recursos didácticos y económicos”· M11. “Se necesita formación a nivel administrativo y de gestión”.· M12. NO RESPONDIO
--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">· M13. “Procesos evaluativos”· M14. “Aunque la haya cabria la expectativa, si se pueden aplicar en el colegio, si hay apertura para realizar cambios o mejoras”.· M15. “Materias didácticas y campos de capacitación no existen en la institución”
<p>4. ¿Cómo se imagina usted que debe ser un programa de formación en Gestión Escolar para directivos? ¿Y para maestros?</p>	<ul style="list-style-type: none">· M1. “Participativo. A partir de las inquietudes y expectativas que tienen los maestros, los estudiantes y sus familias”.· M2. “Avance desde el campo disciplinar de la gestión”.- M3. “Un programa basado procesos que se desarrollan en la institución, trabajo en equipo, toma de decisiones, participación, liderazgo, visión compartida”.· M4. “Basados en los referentes teóricos establecidos a nivel no solo nacional e internacional basado en el enfoque de liderazgo, participación y calidad educativa”.· M5. “Debe ser funcional y que no se quede en el papel sino sea verdaderamente práctico”.· M6. “Formar docentes y luego a estudiantes con una visión empresarial (gestión), que vayamos más allá. Seguimiento de los proyectos”.- M7. “Debe ser en pro de la integridad de los niños y niñas, adolescentes de cada institución”.- M8. “Que sea funcional y se pueda llevar a la práctica”· M9. “Que tenga objetividad y transcendencia”

	<ul style="list-style-type: none">- M10. “Todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución”· M11. “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente”· M12. “Enfocando en elementos que enriquezca este aspecto”· M13. “Concreto”- M14. “Totalmente participativo”· M15. “Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica”.· D1. “Acorde a la problemática que existe en cuanto al nivel de estudiante; que ayuden a mejorar su status de conocimiento para la vida práctica”.· D2. “Debe ser estrictamente directo, tener un estricto fundamento”
<p>5. ¿De qué manera su Institución Educativa puede apoyar un programa de formación en Gestión Escolar para directivos escolares? ¿Y para maestros?</p>	<ul style="list-style-type: none">· M1. “Con el ambiente y el espacio, con la puesta al día, con los maestros de mi institución que tienen esta experiencia”.· M2. “Brindando espacios de participación, liderazgo, trabajo en equipo”.· M3. “En realidad las instituciones educativas no cuentan con los recursos, el ente competente para tal fin es la S.E.M., S.E.G. o el MEN y en tal caso brindar los espacios para tal fin”.· M4. “Mediante capacitaciones permanentes referentes a la temática. Participación activa de toda la comunidad educativa. Tiempo para la disponibilidad del programa”.

	<ul style="list-style-type: none">• M5. “Buscando el apoyo y la capacitación de los entes para tal fin”• M6. “Como la disponibilidad del personal (docentes y estudiantes) aulas no ya que eso le corresponde a la rectora”• M7. “Brindando orientación y formación”• M8. “Mejorando la planta física donde los integrantes se sientan en un ambiente acogedor y con espacios para su sano esparcimiento”.• M9. “Reforzando los comités”• M10. “Nuestra institución siempre dará todo el apoyo necesario a la Escuela de Educación y podemos ser objetos de su estudio, toda la comunidad educativa”.• M11. “Fundamentalmente otorgando el tiempo necesario del docente y a través de alianzas estratégicas”• M12. NO RESPONDIO• M13. “Según administrativos”.• M14. “Como docente solo puedo limitarme a dar opiniones, pues las directrices están en manos de los directivos”.• M15. “Con el apoyo de formulación de programas y proyectos”.• D1. “Con el apoyo en formación y presentación de programas y proyectos”• D2. “Integrar todos los estamentos que ayuden y participen en el logro de los objetivos para Institución y Calidad en Docentes- Directivo; Alumnos y padres de familia. Con el tiempo de las personas. Apoyo económico”.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>6. ¿Qué dificultades experimenta usted para continuar formándose permanentemente?</p>	<ul style="list-style-type: none">· M1. “El exceso de trabajo en la jornada escolar y la gestión documental que exige el gobierno”.- M2. “Recursos espacios, espacios”· M3. “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan abordar parte completa de mi tiempo”.- M4. “Disponibilidad del tiempo por parte del ente encargado. Recursos económicos”- M5. “Falta de procesos relativos a la educación. Falta de interés de los directivos por enviar a los docentes a capacitarnos”- M6. “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo. Económicos (costos elevados. Disposición si”- M7. “Abrir espacios para la formación y capacitación”- M8. “Falta compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos”- M9. “Falta tiempo”- M10. “A veces falta tiempo, falta dinero”- M11. “El tiempo”- M12. “Espacios de tiempo, factor monetario”- M13. “Ninguna”- M14. “En una institución siempre hay una expectativa “quien escuchara, para que me servirán más capacitaciones” Es difícil un cambio”.
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">- M15. “El tiempo, pruebas de capacitación permanente por parte de la institución”- D1. “Para mí no hay dificultades porque cada día me actualizo y así crezco más en conocimiento para ayudar a mi Comunidad Educativa”- D2. “El tiempo”
<p>7. ¿Cómo involucraría usted en un proyecto de formación en Gestión Escolar a padres de familia y estudiantes?</p>	<ul style="list-style-type: none">- M1. “Ser muy exactos con el cronograma que se tiene para reuniones de padres de familia en cuanto a formación y aprovechar la Misión del gobierno Estudiantil”.- M2. “Brindando espacios dando la oportunidad de diálogo, escucha y respeto de sus aportes”.- M3. “Formación en participación y liderazgo”• M4. “Mediante la concientización de la importancia de dichos procesos para el mejoramiento de la calidad educativa, charlas, talleres participación y liderazgo de los mismos espacios de diálogo y concientización”.• M5. “Teniéndolos en cuenta e involucrándoles en la consecución de recursos y material para la institución mediante la gestión de ellos”.• M6. “Se han realizado proyectos desde la asignatura de medio ambiente con sexualidad, reciclaje con padres y aceites con estudiantes”.• M7. “Brindando talleres, charlas acerca del tema para que conozcan que tratan y cuáles son los beneficios de la gestión escolar”• M8. “Sensibilizando a los padres que con su apoyo la educación que reciben sus hijos será más eficiente”.

	<ul style="list-style-type: none">· M9. “En la problemática actual del alumnado”· M10. “Contestando lo de las encuestas y previendo toda la información necesaria”· M11. “A través de las escuelas de padres”· M12. “Desde ya se involucran: aprovechamiento de talento, presencia en entidades públicas y privadas”· M13. “Convocándolos, charlas para que se familiaricen y se comprometan”· M14. “En coordinación con directores de grupos en reuniones concertadas para tal objetivo, con la asociación de padres de familia”· M15. “Presentando proyectos de Educación y formación para los padres de familia”.· D1. “A través de charla darle a conocer que es esto en que consiste y para qué sirve. El avance científico a través de la Tecnología y su práctica”- D2. “Es lo más difícil por su práctica y quehacer pero es una herramienta para una verdadera escuela”
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

RESPUESTAS DADAS POR ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA AL CUESTIONARIO

PREGUNTA	EVIDENCIAS
<p>3. ¿Por qué cree que es necesario que los estudiantes se formen en gestión escolar? ¿Y los padres de familia?</p>	<ul style="list-style-type: none">- E1. “Porque de eso depende el colegio, si los alumnos y los padres de familia no se forman en gestión escolar, no saben a que van al colegio y porque están mandando sus hijos a estudiar”.- E2. “Porque así se van metiendo más en los trabajos que la institución organiza y porque llegaran a ser parte de nuestra institución”.- E3. “Porque así están más informados y pueden tener una buena calidad educativa que les sirva en el futuro como herramienta de vida, y a los padres para que sepan sobre la educación que reciben sus hijos”.- E4. “Es importante para nosotros formarnos en gestión escolar para así tener en cuenta que necesita nuestro colegio, para los padres de familia para que así sigan formando aun más a sus hijos y tengan más conocimientos sobre gestión escolar”.- E5. “Para que los estudiantes y padres de familia puedan hacer su proyecto de vida”.- E6. “Porque nos debemos formar porque nosotros somos los profesionales del mañana”- E7. “Para que los padres entiendan la labor de un estudiante y para que los estudiantes entiendan la importancia del estudio”.

	<ul style="list-style-type: none">- E8. “Nosotros los estudiantes nos debemos formar en gestión aprendiendo cosas nuevas que aun no sabemos cómo manejar papeles de una empresa, para los padres de familia es también igual ya que algunos no saben sobre una empresa”.- E9. “Porque uno no sabe la suerte de uno, y ser consciente que necesitamos la gestión para colaborarnos en nuestro vivir. En nuestros padres tener más capacitación, demás enseñanza en su parte para que aprendan más de uno”.- E10. “Los estudiantes para que puedan mejorar más sus capacidades y los padres de familia para que se sientan más interesados en las actividades de la institución”.- P1. “Para ayudar a formar una mejor educación”- P2. “Para que así aprendamos mucho más y será, tendrán un mejor futuro nuestros hijos”.- P3. “Para organizar mejor el colegio”.- P4. “Para estar actualizados de las necesidades y responsabilidades de los alumnos y padres de familia con la institución”.- P5. “Para mejorar la educación y todos los derechos de los estudiantes”- P6. “Para estar al tanto de lo que pasa o rodea a nuestros hijos”.
<p>4. ¿Cómo se imagina usted que debe ser un programa de formación en Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none">- E1. “Para los estudiantes con charlas y que la formación sea que la tomen en serio y no por burla. Para los padres hablando de lo que es gestión escolar y dándoles a conocer la importancia que tiene esto para sus hijos”- E2. “Donde se muestre la realidad del colegio para llegar a fomentar tal vez las reglas

<p>Escolar para estudiantes? ¿Y padres de familia?</p>	<p>o paros que de pronto hagan falta”.</p> <ul style="list-style-type: none">- E3. “Con mucha calidad educativa, para las personas que asisten al programa”.- E4. “Para los estudiantes con charlas y que les haga conocer lo importante y llegar a ser lo importante para la institución. Para los padres de familia con reuniones, hablándoles sobre gestión y dándoles a conocer lo bien que le hace a sus hijos”- E5. “Dándoles a conocer otras asignaturas que este a referencia de este tema”.- E6. “Pues que vengan estudiantes de la UIS a darnos talleres y a los padres también para capacitarnos en el estudio”.- E7. “Dándoles charlas y haciéndoles dinámicas”.- E8. “Pues no sé, que se enseñen nuevas cosas de gestión, para los padres de familia que aprendan un poco más”.- E9. “Pues para los estudiantes se debe que aprender a estudiar desde primaria para llegar a secundaria con más capacidad de aprender pues para nuestros padres una capacitación para lograr que ellos entiendan”.- E10. “Para estudiantes el de complementar sus conocimientos y mejorarlos aún más como ejemplo liderar un grupo y para los padres en educarlos acerca de todo lo relacionado con la formación de sus hijos”.- P1. “Con el material adecuado”- P2. “Donde puedan opinar y colaborar”- P3. “Bien organizado”- P4. “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos
--------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>y buscar resultados a las necesidades”.</p> <ul style="list-style-type: none">- P5. “Tener dialogo con las mayores autoridades del colegio y ser escuchados”- P6. “Para estar al tanto de lo que pasa o rodea a nuestros hijos”.
<p>5. ¿De qué manera su Institución Educativa puede apoyar un programa de formación en Gestión Escolar para directivos, maestros, estudiantes y padres de familia?</p>	<ul style="list-style-type: none">- E1. “Puede apoyar permitiendo que esta formación se haga en nuestro colegio, permitiendo que todos conozcamos y aprendamos sobre lo que es la gestión escolar”.- E2. “Colaborando, apoyando, etc. con lo que haga falta para que la institución sea mejor y tal vez que los directivos, maestros, padres de familia y estudiantes se empapen un poco más en la gestión del colegio”.- E3. “Pienso que promoviendo, haciendo que este proyecto fluya y apoyándolo para que el proyecto de gestión escolar no se acabe”.- E4. “Dejando que hagan los programas en la institución y apoyándolo, pues esto es para la institución y su formación educativa”.- E5. “Pues yo digo que una persona que esta especializada en esta materia nos dicte una clase más. (gestión escolar)”.- E6. “Pues Hablando con el coordinador y la rectora y ellos tomaran una decisión de si lo toman o lo dejan”.- E7. “Permitiendo que este proyecto se realice, trata de colaborar en todo lo que se necesite”.- E8. “Podemos apoyar en todo lo que trate de empresas”.- E9. “Pues lo que son directivos y maestros saben sobre el tema, pero lo que son los

	<p>estudiantes y padres de familia se debe darles una capacitación y una enseñanza desde primaria para salir listos y bien preparados”.</p> <ul style="list-style-type: none">- E10. “Primero tener un gran interés en la formación de estos programas, después elaborando grupos de trabajo para capacitar mejor a los estudiantes, a los directivos hablándole de esto, pero con los estudiantes un poco más, por ultimo a los padres acercándolos más a los grupos de trabajo”.- P1. “Haciendo soporte a las cosas necesarias”- P2. “Dando a conocer proyectos”- P3. “Haciendo cosas de lo que decimos sobre el colegio”- P4. “Convocando y realizando eventos en los cuales los padres de familia y alumnos puedan compartir y discutir opiniones”.- P5. “Se necesita la colaboración de todos los padres de familia y del estudiante y atender las órdenes”.- P6. “Participando en los proyectos”
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 4
RESPUESTAS DADAS A LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	EVIDENCIAS
Identificar las dificultades que los maestros y directivos en ejercicio tienen para formarse permanentemente	<ul style="list-style-type: none">· M1. “El exceso de trabajo en la jornada escolar y la gestión documental que exige el gobierno”.- M2. “Recursos espacios, espacios”· M3. “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”.- M4. “Disponibilidad del tiempo por parte del ente encargado. Recursos económicos”- M5. “Falta de procesos relativos a la educación. Falta de interés de los directivos por enviar a los docentes a capacitarnos”- M6. “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo. Económicos (costos elevados. Disposición si”- M7. “Abrir espacios para la formación y capacitación”- M8. “Falta de compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos”- M9. “Falta tiempo”

	<ul style="list-style-type: none">- M10. “A veces falta tiempo, falta dinero”- M11. “El tiempo”- M12. “Espacios de tiempo, factor monetario”- M13. “Ninguna”- M14. “En una institución siempre hay una expectativa “quien escuchara, para que me servirán más capacitaciones” Es difícil un cambio”.- M15. “El tiempo, pruebas de capacitación permanente por parte de la institución”- D1. “Para mí no hay dificultades porque cada día me actualizo y así crezco más en conocimiento para ayudar a mi Comunidad Educativa”- D2. “El tiempo”
<p>Determinar las necesidades y expectativas de formación en gestión escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia.</p>	<p style="text-align: center;">NECESIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">· M1. “Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar”.· M2. “Como liderar procesos de cambio. Trabajar en equipo. Como mover masas en busca de un logro o en la mejora de un problema”.· M3. “En liderazgo. Participación”· M4. “En realidad la gestión escolar es un proceso que es reciente por lo tanto en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros”.

	<ul style="list-style-type: none">• M5. “Capacitación. Mejora de plantas físicas y falta de campos deportivos. Mejor material educativo., para desarrollar con mayor eficacia el aprendizaje”.• M6. “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”• M7. “Recursos económicos pues algunas veces hay proyectos muy buenos pero no se pueden desarrollar”.• M8. “Falta material didáctico para realizar con mayor eficacia el aprendizaje”• M9. “Como orientar”• M10. “Yo experimento a veces la falta de recursos didácticos y económicos”• M11. “Se necesita formación a nivel administrativo y de gestión”.• M12. NO RESPONDIO• M13. “Procesos evaluativos”• M14. “Aunque la haya cabría la expectativa, si se pueden aplicar en el colegio, si hay apertura para realizar cambios o mejoras”.• M15. “Materias didácticas y campos de capacitación no existen en la
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>institución”</p> <ul style="list-style-type: none">- D1. “Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido”- D2. “Especialmente lo referente a Gestión Escolar”- E1. “Porque de eso depende el colegio, si los alumnos y los padres de familia no se forman en gestión escolar, no saben a que van al colegio y porque están mandando sus hijos a estudiar”.- E2. “Porque así se van metiendo más en los trabajos que la institución organiza y porque llegaran a ser parte de nuestra institución”.- E3. “Porque así están más informados y pueden tener una buena calidad educativa que les sirva en el futuro como herramienta de vida, y a los padres para que sepan sobre la educación que reciben sus hijos”.- E4. “Es importante para nosotros formarnos en gestión escolar para así tener en cuenta que necesita nuestro colegio, para los padres de familia para que así sigan formando aun más a sus hijos y tengan más conocimientos sobre gestión escolar”.- E5. “Para que los estudiantes y padres de familia puedan hacer su proyecto de vida”.- E6. “Porque nos debemos formar porque nosotros somos los profesionales del mañana”- E7. “Para que los padres entiendan la labor de un estudiante y para que
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>los estudiantes entiendan la importancia del estudio”.</p> <ul style="list-style-type: none">- E8. “Nosotros los estudiantes nos debemos formar en gestión aprendiendo cosas nuevas que aun no sabemos cómo manejar papeles de una empresa, para los padres de familia es también igual ya que algunos no saben sobre una empresa”.- E9. “Porque uno no sabe la suerte de uno, y ser consciente que necesitamos la gestión para colaborarnos en nuestro vivir. En nuestros padres tener más capacitación, demás enseñanza en su parte para que aprendan más de uno”.- E10. “Los estudiantes para que puedan mejorar más sus capacidades y los padres de familia para que se sientan más interesados en las actividades de la institución”.- P1. “Para ayudar a formar una mejor educación”- P2. “Para que así aprendamos mucho más y será, tendrán un mejor futuro nuestros hijos”.- P3. “Para organizar mejor el colegio”.- P4. “Para estar actualizados de las necesidades y responsabilidades de los alumnos y padres de familia con la institución”.- P5. “Para mejorar la educación y todos los derechos de los estudiantes”- P6. “Para estar al tanto de lo que pasa o rodea a nuestros hijos”.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

EXPECTATIVAS

- **M1.** “Participativo. A partir de las inquietudes y expectativas que tienen los maestros, los estudiantes y sus familias”.
- **M2.** “Avance desde el campo disciplinar de la gestión”.
- **M3.** “Un programa basado procesos que se desarrollan en la institución, trabajo en equipo, toma de decisiones, participación, liderazgo, visión compartida”.
- **M4.** “Basados en los referentes teóricos establecidos a nivel no solo nacional e internacional basado en el enfoque de liderazgo, participación y calidad educativa”.
- **M5.** “Debe ser funcional y que no se quede en el papel sino sea verdaderamente práctico”.
- **M6.** “Formar docentes y luego a estudiantes con una visión empresarial (gestión), que vayamos más allá. Seguimiento de los proyectos”.
- **M7.** “Debe ser en pro de la integridad de los niños y niñas, adolescentes de cada institución”.
- **M8.** “Que sea funcional y se pueda llevar a la práctica”
- **M9.** “Que tenga objetividad y transcendencia”
- **M10.** “Todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución”

	<ul style="list-style-type: none">• M11. “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente”• M12. “Enfocando en elementos que enriquezca este aspecto”• M13. “Concreto”- M14. “Totalmente participativo”• M15. “Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica”.• D1. “Acorde a la problemática que existe en cuanto al nivel de estudiante; que ayuden a mejorar su status de conocimiento para la vida práctica”.• D2. “Debe ser estrictamente directo, tener un estricto fundamento”• E1. “Para los estudiantes con charlas y que la formación sea que la tomen en serio y no por burla. Para los padres hablando de lo que es gestión escolar y dándoles a conocer la importancia que tiene esto para sus hijos”- E2. “Donde se muestre la realidad del colegio para llegar a fomentar tal vez las reglas o paros que de pronto hagan falta”.- E3. “Con mucha calidad educativa, para las personas que asisten al programa”.- E4. “Para los estudiantes con charlas y que les haga conocer lo importante y llegar a ser lo importante para la institución. Para los padres de familia con reuniones, hablándoles sobre gestión y dándoles a conocer lo bien que le hace a sus hijos”
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">- E5. “Dándoles a conocer otras asignaturas que este a referencia de este tema”.- E6. “Pues que vengan estudiantes de la UIS a darnos talleres y a los padres también para capacitarnos en el estudio”.- E7. “Dándoles charlas y haciéndoles dinámicas”.- E8. “Pues no sé, que se enseñen nuevas cosas de gestión, para los padres de familia que aprendan un poco más”.- E9. “Pues para los estudiantes se debe que aprender a estudiar desde primaria para llegar a secundaria con más capacidad de aprender pues para nuestros padres una capacitación para lograr que ellos entiendan”.- E10. “Para estudiantes el de complementar sus conocimientos y mejorarlos aún más como ejemplo liderar un grupo y para los padres en educarlos acerca de todo lo relacionado con la formación de sus hijos”.- P1. “Con el material adecuado”- P2. “Donde puedan opinar y colaborar”- P3. “Bien organizado”- P4. “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades”.- P5. “Tener dialogo con las mayores autoridades del colegio y ser escuchados”- P6. “Para estar al tanto de lo que pasa o rodea a nuestros hijos”.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Identificar las características de un programa pertinente de formación permanente de maestros en gestión escolar</p>	<ul style="list-style-type: none">- M1. “Con el ambiente y el espacio, con la puesta al día, con los maestros de mi institución que tiene esa experiencia”- M2. “Brindando espacios de participación, liderazgo y trabajo en grupo”- M3. “Mediante capacitaciones permanentes referentes a la temática, participación activa de toda la comunidad educativa. Tiempo para la disponibilidad del programa”- M4. “Brindando espacios, dando la oportunidad de diálogo, escucha y respeto de sus aportes”- M5. “Formación en participación y liderazgo”- M6. “Mediante la concientización de la importancia de dichos procesos, liderazgo de los mismos espacios de diálogo y concientización”- M7. “Brindando talleres, charlas, acerca del tema para que conozcan de que tratan y cuáles son los beneficios de la gestión escolar”- M8. “En la problemática actual del alumno”- M9. “A través de la escuela de padres”- M10. “Desde ya se involucran, aprovechamiento de talentos, presencia en actividades públicas y privadas”- M11. “Convocando a padres a charla para que se familiaricen y se comprometan”- M12. “Presentando proyectos de educación y formación para los padres”
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none">- M13. NO RESPONDIO- M14. “Buscando el apoyo y la capacitación de los entes especializados para tal fin”- M15. “Participativo a partir de las inquietudes y expectativas que tienen los maestros, estudiantes y sus familias”- D1. “Integrar todos los estamentos que ayuden y participan en el logro de objetivos para la institución y calidad en docentes, directivos, alumnos y padres de familia. Con el tiempo de las personas y apoyo económico”- D2. “A través de charlas, dar a conocer ¿qué es esto, en qué consiste y para qué sirve? El avance científico a través de la tecnología y la práctica”- NOTA ESTUDIANTES: En las respuestas los estudiantes no dan aporte a las características de gestión escolar.- P1. “Dando a conocer proyectos”- P2. “Convocando y realizando eventos en los cuales padres y alumnos puedan discutir y compartir opiniones”
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANEXO 5
CATEGORIZACIÓN DE EVIDENCIAS DE LOS ACTORES EDUCATIVOS

CONCEPCIONES DE GESTIÓN ESCOLAR

ACTOR	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	EVIDENCIA
MAESTROS	Políticas educativas	<ul style="list-style-type: none"> - Misión institucional - Visión educativa 	<ul style="list-style-type: none"> - “Es todo el movimiento o misión que se hace desde la rectoría con el fin de responder a unas políticas educativas, involucrando toda la comunidad educativa” - “Es guiar a una comunidad para llevar a cabo proyectos de calidad con la visión de sus miembros”
	Se requiere recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos - Físicos - Humanos - Pedagógicos 	<ul style="list-style-type: none"> - “Es todo lo relacionado con el manejo de recursos y económicos de una institución” - “Implica recursos físicos, económicos y cognitivos” - “Serie de actividades realizadas por la institución con miras a conseguir los recursos necesarios para que se lleva a cabo de buena forma el proceso institucional (académico, administrativo)”

	<p>Conjunto de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Académicos, comunitarios, administrativos, etc. En pro de la calidad educativa - Mejoramiento escolar - Articulado en la comunidad educativa. - Consecución de tangibles e intangibles 	<ul style="list-style-type: none"> - “Proceso coordinado de acciones (académicas, directivas, administrativas y comunitarias)” - “conjunto de procesos que se desarrollan en la institución de carácter académicos, comunitarios, financieros, administrativos, etc en pro de la calidad educativa” - “Es toda actividad tendiente a mejorar el proceso educativo” - “Es un proceso articulado con la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación en beneficio de los estudiantes” - “Son todas las actividades que se lleven a cabo para obtener mejores resultados en el proceso escolar” - “Es gestionar” - “Es la búsqueda de estrategias que conllevan al mejoramiento de la calidad educativa de la institución” - “Es consecución de tangibles e intangibles para la institución”
	<p>Actores educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad - Primero actúan los directivos y 	<ul style="list-style-type: none"> - “Son todas aquellas actividades, procedimientos que hacen en primer plano los directivos y en segundo plano los docentes, con el fin de que el

		luego maestros	establecimiento funcione de acuerdo a unos objetivos.”
DIRECTIVOS	Procesos	- de conocimientos	- “Es un proceso que conlleva gran magnitud de conocimientos”
	Actores educativos	- Aplicabilidad a la comunidad educativa - Excelencia de alumnos	- “Con lleva a darle aplicabilidad en los diferentes ámbitos de la comunidad educativa y sobre todo sacar, excelentes alumnos en calidad para el futuro”
	Objetivos institucionales	- Acción encaminada al logro de objetivos institucionales	- “Es el conjunto de acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales”
ESTUDIANTES	Actores educativos	- Comunidad educativa	- “Todo lo que tiene ver con los colegios, alumnos, maestros, directivos, todo lo relacionado con lo académico, las propuestas que se estén gestionando, me parece que eso trata la gestión escolar”
	Innovación	- Propuestas educativas - Colegios en buen estado	- “Para mi gestión escolar es mantener el colegio en buen estado, con la colaboración de estudiantes, directivos y maestros par que tenga una mejor imagen” - “Para mí la gestión es una manera de participar en

			jornadas del colegio y procesos en general”
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Programa o escuela formativa - De Formación integral 	<ul style="list-style-type: none"> - “Es un programa o una escuela formativa que orienta a padre de familia, directivos, estudiantes, maestros” - “Es la formación que necesitamos para llevar adelante la institución” - “Para mí la gestión escolar es como se siente el estudiante en su nivel escolar y como formarlos” - “Para mí la gestión escolar es un proceso de formación integral donde maestros, directivos y estudiantes se ayudan más y puedan ayudarse mutuamente para alcanzar un nivel estudiantil mejor”
	Normatividad educativa	<ul style="list-style-type: none"> - Charlas sobre normas institucionales - Reglas o normas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> - “Donde se gestionan unos paros o reglas de la institución, también como podrían ser las cosas dentro de la institución” - “Gestión escolar para mí significa como charlas, sobre cómo son las normas de colegios o como deben ser los tratos con profesores, alumnos y padres de familia”
	Visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de empresas - Saber laborar en una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - “La gestión escolar es que trata de empresas que hay uno puede aprender sobre cosas que aun no sabemos de el cómo manejar una empresa o algo así” - “Gestión es para saber manejar los conceptos de una

			empresa y saber laborar en un concepto primario para tener capacidad de gestión su propia empresa o los demás”
PADRES DE FAMILIA	Actores educativos	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones entre alumnos y profesores - Contribuir con la educación de sus hijos - Relación con padres de familia - Contribuir con las necesidades de estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - “Relación entre alumnos y profesores” - “Es colaborar con la educación de nuestros hijos” - “Estar involucrado en todo lo relacionado con el colegio como padres de familia” - “Colaborar con la necesidad que tengan los estudiantes, nuestros hijos”
	Problemática	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - “Es sobre todas las gestiones y problemáticas de escolares”
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan para el mejoramiento de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - “Son procesos o eventos que se realizan para el mejoramiento de la institución”

**DIFICULTADES QUE LOS MAESTROS Y DIRECTIVOS EN EJERCICIO TIENEN PARA FORMARSE
 PERMANENTEMENTE**

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	EVIDENCIAS
Dificultades que los maestros y directivos en ejercicio tienen para formarse permanentemente	- Exceso de trabajo	- M. “El exceso de trabajo en la jornada escolar y la gestión documental que exige el gobierno”.
	- Gestión documental	- M. “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo. Económicos (costos elevados. Disposición si”
	- Falta de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - M. “El tiempo es una dificultad permanente puesto que el trabajo escolar acarrea situaciones que llevan a abordar parte completa de mi tiempo”. - M. “Disponibilidad del tiempo por parte del ente encargado. Recursos económicos” - M. “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo. Económicos (costos elevados. Disposición si” - M. “Falta tiempo” - M. “A veces falta tiempo, falta dinero” - M11. “El tiempo”

		<ul style="list-style-type: none">- M12. “Espacios de tiempo, factor monetario”- M15. “El tiempo, pruebas de capacitación permanente por parte de la institución”- D2. “El tiempo”
	<ul style="list-style-type: none">- Falta de recursos económicos e institucionales	<ul style="list-style-type: none">- M2. “Recursos espacios, espacios”- M4. “Disponibilidad del tiempo por parte del ente encargado. Recursos económicos”- M6. “El tiempo, exceso de carga laboral, no hay apoyo efectivo al tiempo. Económicos (costos elevados. Disposición si”- M10. “A veces falta tiempo, falta dinero”- M12. “Espacios de tiempo, factor monetario”
	<ul style="list-style-type: none">- Falta de espacios	<ul style="list-style-type: none">- M2. “Recursos espacios, espacios”- M7. “Abrir espacios para la formación y capacitación”- M8. “Falta compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos”

	<ul style="list-style-type: none">- Falta de estímulos- Falta de interés de los directivos	<ul style="list-style-type: none">- M5. “Falta de procesos relativos a la educación. Falta de interés de los directivos por enviar a los docentes a capacitarnos”
	<ul style="list-style-type: none">- Falta de compromisos de secretarías de educación	<ul style="list-style-type: none">- M8. “Falta compromisos por parte de la secretaria de Educación para solicitar los espacios necesarios para que los docentes nos capacitemos”
	<ul style="list-style-type: none">- Falta de capacitación permanente	<ul style="list-style-type: none">- M14. “En una institución siempre hay una expectativa “quien escuchara, para que me servirán más capacitaciones” Es difícil un cambio”.- M15. “El tiempo, pruebas de capacitación permanente por parte de la institución”

	- Ninguna dificultad	<ul style="list-style-type: none"> - M13. “Ninguna” - D1. “Para mí no hay dificultades porque cada día me actualizo y así crezco más en conocimiento para ayudar a mi Comunidad Educativa”
--	----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE FORMACION EN GESTIÓN ESCOLAR DE DIRECTIVOS, MAESTROS, ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIAS
Necesidades de formación en gestión escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia	- Actualización documental	<ul style="list-style-type: none"> · M1. “Estar al día con los documentos que envía el MEN como cartilla 34 y otros documentos que reflexionamos acerca del mejoramiento escolar”.
	- Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - D1. “Capacitación de docentes y directivos. Experiencia de otras instituciones como aporte de conocimiento adquirido” · M13. “Procesos evaluativos”

	<ul style="list-style-type: none">- Material Educativo- Planta física	<ul style="list-style-type: none">· M5. “Capacitación. Mejora de plantas físicas y falta de campos deportivos. Mejor material educativo., para desarrollar con mayor eficacia el aprendizaje”.
	<ul style="list-style-type: none">- Recursos económicos	<ul style="list-style-type: none">· M7. “Recursos económicos pues algunas veces hay proyectos muy buenos pero no se pueden desarrollar”.· M10. “Yo experimento a veces la falta de recursos didácticos y económicos”
	<ul style="list-style-type: none">- Material didáctico	<ul style="list-style-type: none">· M8. “Falta material didáctico para realizar con mayor eficacia el aprendizaje”
	<ul style="list-style-type: none">- Dar importancia a la formación de maestros.	<ul style="list-style-type: none">· M4. “En realidad la gestión escolar es un proceso que es reciente por lo tanto en las instituciones de formación no se les ha dado la importancia que requiere en la formación como maestros”.

	- Voluntad política	<ul style="list-style-type: none">· M6. “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”
	- Formación administrativa y gestión	<ul style="list-style-type: none">· M11. “Se necesita formación a nivel administrativo y de gestión”.· M14. “Aunque la haya cabría la expectativa, si se pueden aplicar en el colegio, si hay apertura para realizar cambios o mejoras”.
	- Asignatura gestión educativa	<ul style="list-style-type: none">· M15. “Materias didácticas y campos de capacitación no existen en la institución”
	- Organización institucional	<ul style="list-style-type: none">· M3. “En liderazgo. Participación”· M9. “Como orientar”- D2. “Especialmente lo referente a Gestión Escolar”- P1. “Para ayudar a formar una mejor educación”- P3. “Para organizar mejor el colegio”.

	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad actores educativos 	<ul style="list-style-type: none"> - P4. “Para estar actualizados de las necesidades y responsabilidades de los alumnos y padres de familia con la institución”.
	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la educación 	<ul style="list-style-type: none"> - P5. “Para mejorar la educación y todos los derechos de los estudiantes”
<p>Expectativas de formación en gestión escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque liderazgo y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> · M1. “Participativo. A partir de las inquietudes y expectativas que tienen los maestros, los estudiantes y sus familias”. · M2. “Avance desde el campo disciplinar de la gestión”. - M3. “Un programa basado procesos que se desarrollan en la institución, trabajo en equipo, toma de decisiones, participación, liderazgo, visión compartida”. · M11. “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente” · M13. “Concreto” - M14. “Totalmente participativo” - M15. “Capacitación, actualización permanente en formación

		<p>pedagógica”.</p> <ul style="list-style-type: none">- P3. “Bien organizado”- P4. “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades”.
	- Referentes teóricos	<ul style="list-style-type: none">· M4. “Basados en los referentes teóricos establecidos a nivel no solo nacional e internacional basado en el enfoque de liderazgo, participación y calidad educativa”.
	- Visión empresarial	<ul style="list-style-type: none">· M6. “Formar docentes y luego a estudiantes con una visión empresarial (gestión), que vayamos más allá. Seguimiento de los proyectos”.
	- Seguimiento a proyectos	<ul style="list-style-type: none">- M8. “Que sea funcional y se pueda llevar a la práctica”· M9. “Que tenga objetividad y transcendencia”· M11. “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente”

	<ul style="list-style-type: none">- Beneficio a la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none">- M7. “Debe ser en pro de la integridad de los niños y niñas, adolescentes de cada institución”.
	<ul style="list-style-type: none">- Funcional.- Progresiva, objetiva, trascendental, seguimiento.	<ul style="list-style-type: none">· M5. “Debe ser funcional y que no se quede en el papel sino sea verdaderamente práctico”.- M8. “Que sea funcional y se pueda llevar a la práctica”· M9. “Que tenga objetividad y trascendencia”· M12. “Enfocando en elementos que enriquezca este aspecto”· M13. “Concreto”- M14. “Totalmente participativo”- P2. “Donde puedan opinar y colaborar”- P3. “Bien organizado”
	<ul style="list-style-type: none">- Evaluación permanente.	<ul style="list-style-type: none">· M11. “Que contenga actividades administrativas de acuerdo a las necesidades de la institución que sea progresivo, que exija seguimiento y evaluación permanente”

	<ul style="list-style-type: none">- Capacitaciones- Formación pedagógica.	<ul style="list-style-type: none">- M10. “Todos debemos capacitarnos para administrar con calidad todos los recursos de nuestra institución”· M15. “Capacitación, actualización permanente en formación pedagógica”.· P3. “Bien organizado”
	<ul style="list-style-type: none">- Talleres de formación	<ul style="list-style-type: none">- P4. “Se deben implementar talleres de formación tanto padres de familia con alumnos y buscar resultados a las necesidades”.
	<ul style="list-style-type: none">- Material adecuado.	<ul style="list-style-type: none">- P1. “Con el material adecuado”- P3. “Bien organizado”

CARACTERÍSTICAS DE UN PROGRAMA PERTINENTE DE FORMACION PERMANENTE DE MAESTROS EN GESTION ESCOLAR

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EVIDENCIAS
Características de un programa pertinente de formación permanente de maestros en gestión escolar	<ul style="list-style-type: none">- Recursos espaciales.- Espacios de participación	<ul style="list-style-type: none">- M1. “Con el ambiente y el espacio, con la puesta al día, con los maestros de mi institución que tiene esa experiencia”- M2. “Brindando espacios de participación, liderazgo y trabajo en grupo”- M4. “Brindando espacios, dando la oportunidad de dialogo, escucha y respeto de sus aportes”- M7. “Brindando talleres, charlas, acerca del tema para que conozcan de que tratan y cuáles son los beneficios de la gestión escolar”- NOTA ESTUDIANTES: En las respuestas los estudiantes no dan aporte a las características de gestión escolar.
	<ul style="list-style-type: none">- Capacitaciones permanentes	<ul style="list-style-type: none">- M3. “Mediante capacitaciones permanentes referentes a la temática, participación activa de toda la comunidad educativa. Tiempo para la disponibilidad del programa”

	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela de padres. - Talleres y charlas. - Participación, liderazgo - Alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> - M5. “Formación en participación y liderazgo” - M6. “Mediante la concientización de la importancia de dichos procesos, liderazgo de los mismos espacios de diálogo y concientización” - M7. “Brindando talleres, charlas, acerca del tema para que conozcan de que tratan y cuáles son los beneficios de la gestión escolar” - M9. “A través de la escuela de padres” - M10. “Desde ya se involucran, aprovechamiento de talentos, presencia en actividades públicas y privadas”
	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos de interrelaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - M11. “Convocando a padres a charla para que se familiaricen y se comprometan” - M12. “Presentando proyectos de educación y formación para los padres” - M14. “Buscando el apoyo y la capacitación de los entes especializados para tal fin” - M15. “Participativo a partir de las inquietudes y expectativas que tienen los maestros, estudiantes y sus familias” - D2. “A través de charlas, dar a conocer ¿qué es esto, en qué

		<p>consiste y para qué sirve? El avance científico a través de la tecnología y la práctica”</p> <ul style="list-style-type: none">- NOTA ESTUDIANTES: En las respuestas los estudiantes no dan aporte a las características de gestión escolar.- P1. “Dando a conocer proyectos”- P2. “Convocando y realizando eventos en los cuales padres y alumnos puedan discutir y compartir opiniones”
	- Problemáticas institucionales	<ul style="list-style-type: none">- M8. “En la problemática actual del alumno”- NOTA ESTUDIANTES: En las respuestas los estudiantes no dan aporte a las características de gestión escolar.