

**TRANSFORMACION ESCOLAR.  
ENFOQUES Y TENDENCIAS**

**BRIGETTE CATALINA GONZALEZ CABALLERO**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE EDUCACIÓN  
BUCARAMANGA / SANTANDER  
2015**

**TRANSFORMACION ESCOLAR.  
ENFOQUES Y TENDENCIAS**

**BRIGETTE CATALINA GONZALEZ CABALLERO**

**Anteproyecto de investigación para optar al título de Licenciatura en  
Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y educación Ambiental**

**Director**

**MG. CESAR AUGUSTO ROA**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS**

**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**BUCARAMANGA**

**2015**

## CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCION	10
1. TITULO DE LA PROPUESTA	12
2. AUTORA	12
3. DIRECTOR Y/O ASESOR DEL PROYECTO	12
4. PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
5. JUSTIFICACIÓN	15
6. OBJETIVOS	16
6.1 OBJETIVO GENERAL	16
6.2 OBJETIVO ESPECIFICO	16
7 MARCO REFERENCIAL	17
7.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	17
7.1.1 Nivel internacional	17
7.1.2 Nivel Nacional	26
7.1.3 Nivel Local	36
7.2 MARCO LEGAL	40
7.2.1 Constitución política de Colombia	40
7.2.2 Ley general de educación	41
7.2.3 Decreto 1860 de 1994	43
7.2.4 Resolución 2343 de 1996	43
7.2.5. El plan decenal de educación. 1996 -2005	43
7.2.6 Decreto 1850 DE 2002	44

<b>7.2.7 Decreto 1278 de 2002</b>	<b>49</b>
<b>7.2.8 Plan decenal de educación 2006-2016</b>	<b>50</b>
<b>7.2.9 Guía de orientación N°34</b>	<b>51</b>
<b>7.2.10 Guía N° 10. Evaluación de periodo de Prueba de Docentes y Directivos Docentes</b>	<b>52</b>
<b>7.2.11 La Jornada Única en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018</b>	<b>53</b>
<b>7.2.12 Resolución 00200 de 2015</b>	<b>54</b>
<b>7.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>54</b>
<b>7.3.1 Educación</b>	<b>55</b>
<b>7.3.2 Importancia de la educación</b>	<b>56</b>
<b>7.3.3 Organización Escolar en el cambio educativo</b>	<b>58</b>
<b>7.3.4 Transformación de la cultura organizacional</b>	<b>60</b>
<b>7.3.5 Transformación escolar con autorregulación en la convivencia</b>	<b>61</b>
<b>7.3.6 calidad de la educación</b>	<b>63</b>
<b>8. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>67</b>
<b>9. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>69</b>
<b>9.1 ETAPAS DEL DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>70</b>
<b>9.1.1 Planeación</b>	<b>70</b>
<b>9.1.2 Colección de información</b>	<b>70</b>
<b>9.1.2.1 Documentos investigativos</b>	<b>71</b>
<b>9.1.2.2 Documentos legales</b>	<b>71</b>
<b>9.1.2.3 Documentos teóricos</b>	<b>71</b>
<b>9.1.3 Organización análisis e interpretación</b>	<b>72</b>
<b>9.1.4 Presentación de resultados</b>	<b>73</b>

<b>10. CRONOGRAMA</b>	<b>74</b>
<b>11. PRESUPUESTO</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>76</b>

## RESUMEN

TÍTULO: TRANSFORMACIÓN ESCOLAR. ENFOQUES Y TENDENCIAS\*.

AUTORA: BRIGETTE CATALINA GONZALEZ CABALLERO\*.

PALABRAS CLAVES: Transformación escolar, Calidad educativa, Gestión escolar, importancia de la educación, cultura escolar, liderazgo, Organización educativa.

DESCRIPCIÓN: La siguiente propuesta de investigación hace parte de un proceso que viene llevando a cabo el grupo de investigación CEGE, la cual después de diversas investigaciones contribuye a aportar desde los enfoques y tendencias a la transformación de la cultura escolar, factor importante dentro del grupo de investigación porque a través de las diversas investigaciones relacionadas anteriormente se fortalecen los procesos de gestión y calidad educativa.

El enfoque investigativo de la propuesta es de carácter cualitativo y el diseño metodológico según la naturaleza del objeto a investigar es de **revisión documental**. En esta investigación el objetivo principal es indagar y permitir la caracterización e interpretación de documentos acerca de las tendencias y enfoques investigativos que contribuyan a transformar la cultura escolar y promuevan el desarrollo de la misma con miras al mejoramiento continuo.

Por lo anterior en esta investigación la revisión documental consiste en indagar diferentes documentos realizando una recopilación adecuada y con los resultados de ellos identificar y redescubrir las tendencias y enfoques investigativos.

Se espera que determinando las tendencias investigativas se contribuirá a ampliar el horizonte de alternativas que buscan transformar o dirigir la institución escolar hacia la Escuela Soñada, es decir, hacia la institución y organización escolar que responda a las problemáticas que tradicionalmente han venido afectando la educación y el logro de la calidad educativa.

\*Proyecto de grado

\*\*Facultad de ciencias humanas. Escuela de educación. Director Mg Cesar Augusto Roa

## ABSTRACT

TITLE: SCHOOL TRANSFORMATION. PERSPECTIVE AND TENDENCY\*.

AUTHOR: BRIGETTE CATALINA GONZALEZ CABALLERO\*.

KEY WORDS: school transformation, educational quality, school management, importance of education, school culture, leadership, Educational organization.

DESCRIPTION: The following research proposal is part of a process that is carrying out the CEGE research group, which after various research contributes to provide from perspective and tendency to the transformation of the school culture, important factor within the research group because through of various investigations related previously strengthen the processes of management and educational quality.

The investigative focus of the proposal is of a qualitative nature and the methodological design according to the nature of the object to investigate is of **document review**. In this investigation the main objective is to investigate and allow the characterization and interpretation of documents about tendency and investigative perspective that contribute to transforming school culture and promote the development of it with a view to the continuous improvement

Therefore in this research the document review consist of investigating different documents by performing a proper collection and the results of them identify and rediscover a tendency and investigative perspectives. He is expected that determining the research trends contribute to broaden the horizon of alternatives that seek to transform or direct the school to dream school, i.e. towards the institution and school organization that responds to the problems that have traditionally been affecting education and the achievement of the quality of education

To expect that determining the research tendency can to broaden the horizon of alternatives that seek to transform or direct the school to dream school, i.e. towards the institution and school organization that responds to the problems that have traditionally been affecting education and the achievement of the education quality.

\*Thesis

\*\* Faculty of Humanities. School education. Director Mg. Cesar Augusto Roa.

## INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de transformación de la educación debemos tener en cuenta que es un proceso interminable que nos ocupa a todos, desde políticos hasta padres de familia, pasando por múltiples personajes que se encuentran implicados en el tema; transformar la educación ha sido objeto de varios estudios y análisis desde diversas metodologías, enfoques y perspectivas puesto que de la transformación acertada dependerá que tengamos mejores niveles de formación, excelentes materiales, infraestructura, ambientes óptimos y todo un conjunto de procesos bien articulados.

La educación viene avanzando hacia una política de transformación para llegar a la educación de calidad para todos, lo cual implica fortalecer la atención educativa del estudiante, aumentar la cobertura y expectativa de vida escolar a través de la flexibilidad y atención para las comunidades más vulnerables, como también, entrar en un proceso de transformación curricular que implique transitar hacia una educación que les permita a los estudiantes tomar decisiones y trazar sus trayectorias de vida a futuro.

Es evidente que desde la gestión pública y gestión escolar se pueden orientar procesos de transformación escolar, en otras palabras el primer paso para que la calidad educativa se evidencie sin lugar a dudas debe darse bajo un buen liderazgo de los actores educativos y del buen uso de los recursos financieros y administrativos en pro de la calidad educativa.

En el actual anteproyecto de investigación se presenta la propuesta de la situación problema para que ésta sea la base que permita el desarrollo de la idea y el por qué se debe llevar a cabo; en la justificación se describe el para qué de lo realizado y en los objetivos se evidencia la meta a la cual se quiere llegar.

El presente trabajo da a conocer el marco referencial que es, la fundamentación teórica que soporta el estudio a realizar., dividido en los antecedentes investigativos nacionales e internacionales, el marco legal que contiene la parte normativa y el direccionamiento de los objetivos, se mencionan autores como Alcántara Garrido, Martha patricia Castellanos, Ana Capilla, Francés Pedro, Mónica Figueroa, Carlos G. Gómez Restrepo, Nancy Ramírez entre otros.

La metodología de la propuesta describe las etapas del proceso metodológico, el diseño de la investigación, gestión e implementación de la propuesta, técnicas e instrumentos de investigación y confiabilidad de los resultados.

Para concluir se propone un cronograma de actividades, un presupuesto de la propuesta de investigación y se menciona la bibliografía consultada.

## **1. TITULO**

TRANSFORMACION ESCOLAR. ENFOQUES Y TENDENCIAS

## **2. AUTORA**

BRIGETTE CATALINA GONZALEZ CABALLERO

## **3. DIRECTOR DEL PROYECTO**

MG. CESAR AUGUSTO ROA, Escuela de Educación UIS

## **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

*El hombre es hombre, y el mundo es mundo. En la medida en que ambos se encuentran en una relación permanente, el hombre transformando al mundo sufre los efectos de su propia transformación.*  
*Paulo Freire.*

La calidad educativa se logra si está dirigida a satisfacer las expectativas de un conjunto, dicha calidad debe estar enfocada a la mejora del trabajo que realizan los actores que la brindan, entre ellos, directores, maestros, educandos, padres de familia e instituciones que contribuyen de manera importante, involucrándose en mayor medida en el proceso de calidad. También es importante tener en cuenta los insumos materiales y financieros sin dejar de lado los ambientes en los que ocurren los procesos, es por eso, que la calidad no solo debe medirse con respecto a resultados o indicadores sino por la coherencia y eficacia de estos factores<sup>1</sup>.

El grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), de la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander, conformado por

---

<sup>1</sup> Misión, ciencia, educación y desarrollo. Colombia al filo de la oportunidad. Colciencias. Tercer mundo editores Santa Fe de Bogotá, D.C. 1996 P.8

maestros, jóvenes investigadores, estudiantes de postgrado y pregrado tiene como objetivo realizar proyectos de investigación relacionados con los procesos de transformación de la cultura escolar, formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar y calidad educativa. Existe una creencia que se expresa que “la calidad educativa ha sido re-diagnosticada”, sin embargo, a partir de las investigaciones del grupo se ha logrado identificar dificultades que obstaculizan la gestión escolar y no permiten lograr satisfactoriamente el propósito de la misma. Al explorar distintas investigaciones se puede evidenciar que hay factores que la afectan seriamente, involucrando los Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional que contempla la guía 34 como son:

- **GESTIÓN DIRECTIVA:** Dentro de esta área está inmersa la problemática como el liderazgo mal articulado donde predomina la gestión burocrática y vertical lo cual dificulta que la dirección de ese liderazgo se coordine de manera asertiva para hacer frente a los cambios e innovaciones.
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:** En esta área es importante resaltar el proceso de “**talento humano**” que compromete la Dignificación del maestro, dificultad que refleja problemáticas como la escasa participación o exclusión en las decisiones para su profesión, las condiciones socio laborales de desempeño, las pocas garantías y estímulos a su trabajo, lo difícil de los contextos propios donde desarrollan su labor, entre otras
- **GESTIÓN ACADÉMICA:** La gestión académica es el área que fundamenta y orienta la práctica pedagógica y el quehacer docente. Se evidencian dificultades que afectan los procesos:

- Didácticos: La relación entre docente-estudiante no siempre es adecuada, por eso es difícil la optimización del aprendizaje.
- Curricular: Se cuestiona, la calidad y pertinencia de los aprendizajes, que no corresponden con las demandas del mundo contemporáneo.
- Uso de mediaciones (TIC): El poco y adecuado uso de las mediaciones tecnológicas debido al desconocimiento de las mismas con respecto a las prácticas educativas por parte de los maestros y los estudiantes.

De otro lado, se han identificado estudios o investigaciones que apuntan a la transformación escolar o al cambio de la escuela, donde es creciente la necesidad de buscar alternativas de solución y de cambio a las problemáticas encontradas; estos estudios aparecen aislados sin que se haya realizado hasta el momento investigaciones que permitan identificar los **enfoques y tendencias** investigativas que impulsan la transformación de la cultura escolar. Surge entonces, la pregunta central de investigación

¿Qué enfoques o tendencias investigativas plantean la transformación de la cultura escolar o el cambio en la escuela?

Y preguntas directrices:

- ✓ ¿A qué necesidades y problemáticas busca responder cada uno de los enfoques y tendencias de investigación?
- ✓ ¿De qué manera, desde los enfoques y tendencias, se busca responder a la transformación de la cultura escolar o el cambio en la escuela?

## 5. JUSTIFICACIÓN

A través de diferentes investigaciones realizadas por el grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), se ha visto la necesidad de fomentar una cultura organizacional diferente con miras a mejorar la calidad de la educación. Al explorar distintas investigaciones relacionadas con calidad y transformación escolar se puede evidenciar que todas buscan responder a las falencias, dificultades o situaciones de la escuela.

Más allá de estos intentos es importante identificar las **tendencias** y los **enfoques** que orientan las investigaciones que buscan transformar y enriquecer la cultura escolar, o el cambio en la Escuela. Determinar estos enfoques y tendencias investigativas contribuirá a ampliar el horizonte de alternativas que buscan transformar o dirigir la institución escolar hacia la Escuela Soñada, es decir, hacia la institución y organización escolar que responda a las problemáticas que tradicionalmente han venido afectando la educación y el logro de la calidad educativa.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL:**

Caracterizar los enfoques o tendencias investigativas que plantean la transformación de la cultura escolar o el cambio en la escuela

### **6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Identificar las necesidades y problemáticas a las que buscan responder cada uno de los enfoques y tendencias de investigación.
- ✓ Determinar de qué manera los enfoques y tendencias buscan la transformación de la cultura escolar o el cambio en la escuela.

## 7. MARCO REFERENCIAL

La investigación a realizar tiene en cuenta teorías e investigaciones que permiten ampliar la visión y comprensión del problema, por esto se reseñan algunas investigaciones claves del orden mundial y nacional, se plantea una fundamentación teórica básica y se relaciona la normatividad vigente.

### 7.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se presenta a continuación antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional y regional relacionados con la transformación de la cultura escolar, que contribuyen a lograr una mirada global del objeto de estudio.

**7.1.1 Nivel internacional:** En esta investigación realizada por Aida Ivonne Barrientos Noriega y Elvia Taracena Ruiz, maestras investigadoras de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) denominada **“La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso”**. Da a conocer los contenidos, objetivos, formas y resultados de la participación de cuatro directores. El análisis de esta participación permitió identificar tres estilos de gestión directiva, una serie de elementos institucionales y personales, que se unieron para conformar y dar sentido a estos estilos durante la historia de un centro escolar.

Dentro de sus problemáticas se encuentran algunos de los aspectos como son: “La deficiente formación de sus egresados, sus bajos índices de eficiencia terminal, sus elevados niveles de deserción, la pertinencia de sus

contenidos y las diferencias en la calidad de la educación que ofrecen sus distintas modalidades”<sup>2</sup>

Ante esta situación, coincidieron en señalar que el problema es complejo e involucra diversos de factores, el de mayor urgencia es la gestión escolar ya que a través de ésta se pueden crear las condiciones necesarias para avanzar en el aprendizaje, mejorar los objetivos institucionales y obtener ambientes adecuados para la formación de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Por lo anterior las investigadoras consideraron importante realizar estudios amplios y detallados sobre el tema. De manera específica, señalaron analizar la participación y estilos de gestión de los directores, debido a que los hallazgos de investigación mostraron que tienen un papel central en la construcción y transformación de la organización en las escuelas.

En las conclusiones de esta investigación se identificaron tres estilos de gestión escolar en directores de secundaria general. En el primero se destacó la influencia de tres grupos de actores: **el sistema educativo, el sindicato y los padres de familia**. Las características, demandas, normatividad y prácticas históricamente consolidadas de los dos primeros, enmarcaron el trabajo del establecimiento escolar e influyeron de manera importante en los estilos de gestión y la participación de los directores.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Barrientos Noriega, A Y Taracena Ruiz, E. La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. UNAM. México. 2008. Pág. 8

<sup>3</sup> Barrientos Noriega, A Y Taracena Ruiz, E. La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. UNAM. México. 2008.

En la segunda categoría sobresalieron los materiales, la parte psíquica, simbólica y la organización del establecimiento educativo. La interacción entre éstas conformó la dinámica interna o relación dentro de la cual desarrollaron su trabajo los directores.

La tercera categoría corresponde a la formación académica y la trayectoria de cada director. En este caso, se destacó la necesidad de promover procesos que permitan la actualización de ambas a través de procesos formativos dentro y fuera de las escuelas.

En la universidad de Jaén en España se realizó una investigación denominada **“El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva”**<sup>4</sup> donde sus autores, José Fernández Batanero Y Antonio Hernández F. realizaron un estudio que explora las competencias o estrategias utilizadas en el ejercicio del liderazgo, relacionados con la EFQM, que significa “Modelo Europeo de Excelencia Empresarial” donde se promueven y desarrollan buenas prácticas en centros de orientación inclusiva. A partir de un diseño de investigación de estudios de casos, se investigó en cuatro centros públicos de Educación Secundaria Obligatoria, de la Comunidad Autónoma de Andalucía (España), seleccionados por desarrollar prácticas educativas de orientación inclusiva, para esto se empleó el análisis documental con cuestionarios y entrevistas como estrategias para recolectar información. En los resultados obtenidos se destacó que las buenas prácticas

---

<sup>4</sup> Fernández Batanero, J. Y Hernández Fernández, A El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. Universidad de Jaén. (2013).

vienen determinadas por la influencia que ejerce el liderazgo directivo sobre el análisis de las necesidades de la comunidad educativa, las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

En esta investigación, se puede concluir que “ejercer el liderazgo en el marco de la inclusión educativa debe estar influenciado por la forma en que se potencia e impulsa una cultura de la inclusión, la gestión de su personal, la planificación y la estrategia del centro educativo, de sus recursos y colaboradores y de sus procesos”<sup>5</sup>. Es decir, el liderazgo debe contener una serie de aspectos sinérgicos que conlleven a un buen desarrollo del trabajo que se desea realizar, es por esto que un buen líder tiene unos objetivos claros y contagia su pasión al grupo, para así delegar funciones y alcanzar las metas propuestas.

Según Fernández la mayor influencia del liderazgo practicado por la dirección, que propicia el desarrollo de buenas prácticas, se aprecia en relación a las siguientes actuaciones:<sup>6</sup>

- Que potencien una cultura de la inclusión partiendo de supuestos, principios, creencias y valores que se vinculen con la acción pedagógica del centro, incorporando medidas y estrategias globales de trabajo que hagan de la inclusión una realidad presente en el día a día del centro. Un liderazgo que valore la diversidad, la equidad y la justicia social.

---

<sup>5</sup> Fernández Batanero, J. Y Hernández Fernández. El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. Universidad de Jaén. 2013 pág.99

<sup>6</sup> Ibíd. Pág. 50

- Favorecer del desarrollo de todo el personal del centro, con el objeto de utilizar al máximo su potencial y poder caminar hacia la mejora continua de la institución.
- Analizar las necesidades de la comunidad educativa para la elaboración de los proyectos institucionales.
- Facilitar información al personal del centro, de forma fluida y por todos los canales posibles, posibilitando al mismo tiempo un ambiente de confianza.
- fomentar la autonomía curricular y organizativa en el marco de principios como el de trabajo compartido, de continuidad y coherencia en los procesos y principio de organización flexible y funcional.

Por el contrario, el liderazgo desplegado por quienes ocupan puestos directivos tiene una menor incidencia en<sup>7</sup>:

- La implicación con el alumnado para abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones, de forma que se fomente la participación.
- La evaluación de la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.

A manera de conclusión se puede afirmar que el ejercicio de la dirección en centros educativos de orientación inclusiva requiere de un liderazgo que posea competencias, que impliquen un análisis de las cuestiones relacionadas con la

---

<sup>7</sup> Fernández Batanero, J. Y Hernández Fernández. El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. Universidad de Jaén. 2013 pág.99

discapacidad ; competencias de organización, para favorecer un apoyo efectivo en el desarrollo de programas; gestión y evaluación en relación con los estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo y sus profesores; competencias educativas, llegando a la identificación y eliminación de barreras que obstaculicen el aprendizaje y la participación de estudiantes.

En México se realizó una investigación acerca del **“habla en interacción y la calidad educativa”**<sup>8</sup> en ella se presentan dos estudios para ilustrar el uso de la perspectiva en la educación. El primero describe la construcción conjunta de páginas web por niños de primaria en el Reino Unido en temas históricos. El segundo estudio detalla la negociación del concepto de números consecutivos en una lección de matemáticas utilizando un Pizarrón Electrónico Interactivo en México. Se plantea que los participantes busquen construir conocimiento a través de la socialización en ambientes mediados por tecnología digital y que es posible reflexionar y evaluar sus esfuerzos a través de herramientas metodológicas.

En las conclusiones se refleja la necesidad de atender la definición de lo que es una interacción de calidad, pues al final, la calidad del sistema educativo es la medida de la calidad de los eventos de interacción y lenguaje en la que se involucran los estudiantes y maestros, trabajando entre pares en pequeños grupos y en la discusión de una clase guiada por la maestra (o). Esta agenda buscó ser resuelta presentando dos estudios desde una sola perspectiva la cual cuenta con

---

<sup>8</sup> Fernández-Cárdenas, J.M. El habla en interacción y la calidad educativa: los retos de la construcción de conocimiento disciplinar en ambientes mediados por tecnología digital, revista mexicana de investigación educativa, (2012) pág. 223

una serie de características de interacción entre maestro- estudiante que son<sup>9</sup>: a) socialización, b) mediación, c) historicidad, d) comunidad y e) negociación de significado. Es indispensable que los que tomen la decisión de incorporar esta perspectiva construyan indicadores y definan competencias importantes para los estudiantes y maestros. En la medida en que se ilustren y evalúen con detalle las situaciones que viven de manera cotidiana los estudiantes y maestros, se podrán mejorar las circunstancias que producen las interacciones escolares.

Este trabajo fue realizado por: Eduardo Vélez, Ernesto Schiefelbein y Jorge Valenzuela, en Brasil en 1993 donde realizan una Revisión de la Literatura de América Latina y El Caribe, y reflejan los **“factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria”**<sup>10</sup>

En esta investigación se menciona que “a pesar de que mucha gente que trabaja en el sector educativo en Latinoamérica, incluyendo investigadores y funcionarios, argumentan que los problemas y las soluciones relacionados con la calidad de la educación son muy conocidos y que hay muchos estudios sobre el tema, la evidencia empírica todavía es limitada y las personas responsables de adoptar decisiones todavía no saben cuáles son las mejores estrategias.”<sup>11</sup>

Existe la creencia de que entre más y mejores insumos educativos conservemos, ejemplo: como textos y otros materiales didácticos y maestros mejor calificados, la

---

<sup>9</sup> *Ibíd.* pág. 245.

<sup>10</sup> Documento presentado en el Seminario Regional sobre Medición del Rendimiento Educativo, realizado entre el 15 y 19 de noviembre de 1993, en Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil.

<sup>11</sup> Vélez, E. Schiefelbein E.y Valenzuela J. FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO ACADEMICO EN LA EDUCACION PRIMARIA (Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe) Brasil.1993. Pág.1

calidad de la educación mejorará, pero si estos insumos no mejoran el nivel académico o cognoscitivo de los estudiantes las inversiones hechas no tendrían ningún sentido.

En esta investigación se revisaron los hallazgos de 18 informes de investigación - incluyendo 88 ecuaciones o modelos de regresión estimados para países de América Latina durante los últimos 20 años.

El objetivo central de esta revisión, es incrementar el conocimiento de los factores críticos que afectan la calidad de la educación primaria en América Latina, para facilitar el diseño de políticas de inversión en educación primaria.

La conclusión principal que se extrae sugiere que los insumos educativos dados a continuación, contribuyen a mejorar el rendimiento cognitivo, independientemente de las características socioeconómicas familiares.

Las conclusiones relacionadas con el rendimiento son las siguientes<sup>12</sup>:

- Los métodos de enseñanza activa son más efectivos que los pasivos;
- El acceso a libros de texto y otro tipo de material instructivo es importante para incrementar el rendimiento académico
- La formación docente pre-servicio (educación formal) es más efectiva que la realizada en servicio
- La provisión de infraestructura básica (por ejemplo, electricidad, agua y mobiliario) esta positivamente asociada con el rendimiento en un tercio de los estudios revisados

---

<sup>12</sup> Vélez E, Schiefelbein E, Valenzuela J. FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO ACADEMICO EN LA EDUCACION PRIMARIA (Revisión de la literatura de América latina y el caribe). Brasil 1993. Pág. 12

- La experiencia docente, la especialidad y la cercanía a la escuela están positivamente relacionados con el rendimiento
- El tiempo en la tarea y la cobertura del currículo están relacionados positivamente, mientras que el ausentismo docente lo está en forma negativa
- Las actitudes de los alumnos hacia el estudio son importantes para incrementar el rendimiento
- La concurrencia al preescolar está positivamente asociada al rendimiento
- La repitencia y la sobre edad están negativamente relacionados con el rendimiento
- La distancia al colegio está negativamente asociada con el rendimiento
- El tamaño de la clase no parece tener efectos sobre el aprendizaje, sin embargo, el tamaño de la escuela está positivamente asociado al rendimiento
- Las prácticas relacionadas con las tareas para el hogar, incluyendo el compromiso de los padres están relacionadas con el rendimiento.

Para concluir con la investigación los autores señalan que “para mejorar la calidad de la educación se necesita evaluar y decidir cuáles son los insumos educativos más eficientes, para tomar decisiones racionales los países deben llevar a cabo investigaciones sistemáticas, pero desafortunadamente la mayoría de los países

de la región no poseen la capacidad institucional o la disposición para asignar los fondos requeridos para una política de investigación en educación.”<sup>13</sup>

**7.1.2 Nivel nacional:** En la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Cecilia Rincón<sup>14</sup> realizó una investigación acerca del trabajo en el aula por ciclos, denominada: **“La organización escolar por ciclos, una experiencia de transformación pedagógica en Bogotá”** Con el propósito fundamental de mejorar la calidad de la educación que ha demandado una profunda transformación de la enseñanza y de la escuela.

Esta propuesta investigativa modifica las prácticas pedagógicas que se venían realizando anteriormente, es decir, se requiere una modificación en cuanto a procesos evaluativos, de gestión administrativa y de transformación curricular.

Estos cambios se han logrado a través de la reorganización de la enseñanza por ciclos educativos. Lo anterior ha exigido a los maestros y maestras, realizar una transformación pedagógica, teniendo como referente las características de los niños, niñas y jóvenes a su cargo.

Para concretar, esta investigación cambia los paradigmas educativos y nos mueve a dar un giro para cambiar diversas concepciones en las prácticas pedagógicas.

“Además se muestra la transición de una educación organizada por niveles, que históricamente ha presentado problemas de articulación y fracaso escolar entre la primaria y la secundaria y de la secundaria a la universidad, a una propuesta de

---

<sup>13</sup> Velez E, Schiefelbein E, Valenzuela J. FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO ACADEMICO EN LA EDUCACION PRIMARIA (Revisión de la literatura de América latina y el caribe). Brasil 1993. Pág. 13

educación organizada por ciclos, cuyo propósito consiste en superar la inercia en las que han caído los sistemas de escolarización.”<sup>15</sup>

En los años de trabajo e implementación de la propuesta de reorganización de la enseñanza por ciclos educativos, orientada por la Secretaría de Educación de Bogotá, se pueden puntualizar avances relativos al fortalecimiento académico y pedagógico y a los cambios y modificaciones de la gestión administrativa, que han estado al servicio del proyecto y han garantizado su desarrollo en los colegios participantes. Así:<sup>16</sup>

- Construcción de ejes, que orienten el currículo por ciclos de acuerdo con el PEI de la institución.
- Enfoques pedagógicos orientados hacia modelos interactivos y participativos: proyectos de aula, trabajo por tópicos, por problemas y por temas transversales.
- En el desarrollo de la experiencia de la reorganización de la enseñanza por ciclos toma sentido el diseño curricular desde el enfoque de currículo integrado, porque este enfoque permite incrementar el poder de participación y de decisión de maestros y estudiantes en la selección de conocimientos y saberes. Además, favorece el trabajo interdisciplinario a partir de formas de integración curricular que convocan a diferentes áreas, propiciando la complejidad gradual y la integración del conocimiento

---

<sup>15</sup> RINCON C. La organización escolar por ciclos. Una experiencia de transformación pedagógica en Bogotá, Universidad Distrital Francisco José De Caldas. Bogotá. 2010.

<sup>16</sup> RINCON C. La organización escolar por ciclos. Una experiencia de transformación pedagógica en Bogotá. Universidad distrital Francisco José De Caldas 2010. Pág. 102.

escolar. El enfoque de currículo integrado también reconoce los diferentes ritmos y procesos de aprendizaje, diferentes formas de trabajo en la clase, la selección de los recursos didácticos y de las estrategias de evaluación consecuentes con el recorrido curricular propuesto para cada ciclo. Estimula, por último, el compromiso de los estudiantes con su realidad y los motiva a una participación más activa, responsable, crítica y propositiva. El trabajo interdisciplinar propicia estrategias de trabajo colaborativo y participativo mediante el diálogo de saberes.

- Esta experiencia de organización de la enseñanza por ciclos ha convocado a los directivos docentes, maestros y maestras a pensar, sentir y hacer la escuela de manera diferente. En concreto, ha propiciado la construcción colectiva de proyectos pedagógicos que orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje desde y hacia la dignificación de los sujetos, ofreciendo a los estudiantes la posibilidad de aprender a través de procesos de indagación y cuestionamiento permanentes, que den respuesta a sus intereses y necesidades de aprendizajes.
- En la reorganización de la enseñanza por ciclos, se ha vivenciado el ejercicio de la autonomía escolar, el cual es una condición fundante de la construcción de innovaciones e investigaciones educativas y contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación.
- Esta transformación pedagógica debe estar acompañada de decisiones políticas que reconozcan y brinden garantía a las nuevas formas de concebir el trabajo de los docentes, cuestión que incluye la conformación de

equipos de trabajo por ciclo, los tiempos, los espacios y la nueva organización escolar.

- Este proyecto centra su liderazgo en el consejo académico institucional y en los directivos docentes y maestros, quienes son los responsables de garantizar la calidad y la pertinencia de la educación.
- La reorganización de la enseñanza por ciclos establece nuevas propuestas y criterios para la formación docente, puesto que los maestros(as) han de vincular las actividades escolares con la formación permanente, según sea su pertenencia a un ciclo. Así se trasciende la perspectiva generalista de la formación para concentrarla en el análisis de los problemas académicos de cada ciclo.
- Fortalecimiento de la autonomía y del gobierno escolar.
- Surgimiento de nuevos paradigmas en la institución educativa, en la dimensión académica y pedagógica y en la dimensión administrativa y en la organización escolar.
- En general, se logra un fortalecimiento de la comunidad académica y mayor compromiso con la calidad y pertinencia de la educación.

Lo beneficios de la educación escolar por ciclos son diversos entre ellos están:

Reconocer la autonomía institucional y las particularidades propias del contexto en el proceso educativo, para orientar su rediseño curricular, dar sentido a la interdisciplinariedad y transversalidad curricular y responder a los nuevos contextos del mundo contemporáneo, dado su carácter dinámico.

Raúl Barrantes realiza una investigación denominada **“Las innovaciones educativas: escenarios y discursos de una década en Colombia”**<sup>17</sup> donde resalta que la innovación se forma a través de unos contenidos y de una determinada imagen deseable de escuela, es decir, apunta a la transformación de unas estructuras o saberes escolares.

El investigador menciona que la relación de los componentes y saberes, llevan a realizar investigaciones o teorías, y el registro de cambios en periodos de tiempo hacen referencia a la innovación.

Por esta razón, existen limitaciones para hacer apreciaciones sobre la especificidad de las innovaciones.

Barrantes afirma que de lo que se trata es de “poner algunos elementos que se asocian con la institución educativa respecto a sus posibilidades de cambio”.

El inconveniente es diferenciar una innovación de otro tipo de prácticas educativas debido a la especificación de los contenidos de una innovación; de allí que resulta difícil porque solo se cuenta con reportes generales, la mayoría de las veces coincidentes con el discurso o las teorías. Sin embargo, es significativo porque revela que tanto las prácticas educativas, como los cambios para mejorarlas tienen una profunda relación con la transformación escolar en nuestro contexto.

De acuerdo con lo anterior la transformación de la escuela, está dada en términos de cambio, o del mejoramiento de la calidad de la educación y se está promoviendo en una determinada concepción de escuela y de maestro.

---

<sup>17</sup> Tomado de: Estados del Arte de la Investigación en Educación y Pedagogía en Colombia. Tomo I. Icfes, Colciencias, Sociedad Colombiana de Pedagogía-SOCOLPE-. Bogotá, 2001

En otras palabras, están comprometidas las preguntas por el cómo y el para qué de la escuela ligadas a la idea de innovación, por eso el autor optó, por describir los planteamientos sobre innovación educativa que se han hecho en la última década del siglo XX en el país y que, son relevantes.

Uno de sus planeamientos y el más importante señala que la innovación tiene un Énfasis en la transformación de la cultura escolar. "es posible plantear que hay cambios que reproducen los principios y concepciones básicas del sistema (reformas), otros que los interrumpen parcialmente (renovaciones) y, finalmente, otros que transforman la cultura predominante (innovaciones). Las innovaciones implican transformaciones cualitativas de una cultura escolar por otra, unas actitudes por otras, unos hábitos por otros y unas posiciones y disposiciones por otras"<sup>18</sup>

Otro de sus planteamientos hace énfasis en la práctica y pretensión de mejorar el sistema educativo, donde se presenta una amplia gama de posiciones. Las innovaciones son entendidas como "cambios planificados con el propósito de mejorar prácticas existentes o transformar radicalmente la orientación de un proceso"<sup>19</sup>; como "alternativa de solución real"<sup>20</sup>, como "la posibilidad de incidir directamente sobre la realidad escolar promoviendo e implementando

---

<sup>18</sup> CHAVEZ, Ceneira. "A propósito de la innovación en la investigación educativa". En: Revista Enfoques Pedagógicos. cafam Vol. 1 N° 3. Santa Fe de Bogotá. 1993

<sup>19</sup> GAJARDO, Marcela. Enseñanza básica en las escuelas rurales. Experiencias innovadoras. Santiago de Chile UNESCO. 1998 p. 55.

<sup>20</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL Decreto número 2647, (1984). p. 50.

experiencias"<sup>21</sup>. Se dice que la innovación es "un esfuerzo deliberado con vistas a obtener mejoras importantes en el sistema"<sup>22</sup>

Finalmente el autor concluye con un planteamiento que lo denomina "algunos problemas para investigar", en el cual hace referencia sobre imagen versus "realidad" en las innovaciones.

Por lo tanto el autor concluye que: "El problema de fondo, radica en problematizar el estatus de la teoría y de la práctica y sus posibles relaciones".

Menciona, la necesidad de definir tanto las discusiones centradas en los enunciados verbales consignados en documentos y normas curriculares, es decir, **las teorías**, como de los discursos que se pronuncian exclusivamente desde la **práctica** cotidiana del maestro.

Por lo anterior se puede afirmar que en el mundo de la educación toda práctica es discursiva, es decir se puede contar y que las acciones conducen a reflexiones.

En la universidad del rosario, específicamente en la facultad de economía Felipe Barrera Osorio, Darío Maldonado y Catherine Rodríguez realizaron una investigación denominada "**CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS**". En esta investigación se realiza una propuesta de política educativa para Colombia que permita mejorar la calidad de la educación básica, secundaria y media y así convertirla en una herramienta efectiva de movilidad social. "Las propuestas de política son: I) fortalecimiento de

---

<sup>21</sup> RAMIREZ, Jorge "La sistematización, espejo del maestro innovador". En: Cuadernos de reflexión educativa. N° 9-10. Santa Fe de Bogotá. (1984).

<sup>22</sup> HAVELOCK, R. G.; HUBERMAN, A.M. Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo. Ginebra: UNESCO-Oficina Internacional de Educación, p. 47.

la evaluación de la calidad de la educación; II) fortalecimiento de la capacidad institucional de los colegios públicos; III) implementación de la jornada escolar completa; IV) implementación de una política de docentes que permita atraer mejores profesionales y mejorar los instrumentos de evaluación de los docentes; V) participación del sector privado en la provisión de educación”<sup>23</sup>.

A continuación se mencionan los aspectos que se encuentran más comprometidos con la transformación escolar, estos son: **calidad de la educación implementación de la jornada escolar completa e implementación de una política de docentes.**

Para iniciar con el aspecto de calidad de la educación los investigadores utilizaron instrumentos diagnósticos como son las pruebas PISA y las distintas pruebas saber, para comparar el nivel con respecto a otros países latino americanos y muestra que la gran mayoría de los estudiantes colombianos que participaron en PISA 2009 estuvieron por debajo del nivel de competencia 2. Este resultado muestra que la inversión en educación y el cambio en la forma en que se está ofreciendo la educación en Colombia son temas que deben ser atendidos de manera urgente. De acuerdo con PISA una proporción muy alta de los jóvenes escolarizados que tienen 15 años en Colombia carece de conocimientos y competencias básicas para desenvolverse en una sociedad moderna. Son jóvenes que no están en capacidad de entender un texto (47%), no son capaces de tomar resultados científicos simples y relacionarlos con su cotidianidad (55%) y que no son capaces de hacer inferencias simples a partir de resultados matemáticos

---

<sup>23</sup> BARRERA OSORIO Felipe, MALDONADO Darío y RODRÍGUEZ Catherine “CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS”. Universidad del rosario. Bogotá. 2012.

(71%). Colombia participó en PISA en el 2006 y en el 2009, esto permite ver cómo fue el cambio entre los dos años en los niveles de conocimiento y competencias de los estudiantes que tomaron el examen. El dato importante es que Colombia se encontró entre los países que mostraron un mayor aumento en las tres pruebas. De los 65 países que participaron en PISA en los dos años Colombia es el país 12 en el ordenamiento de mejora entre los dos años. El país logró mejoras en las tres áreas de conocimiento, tales como Matemáticas, Lenguaje y Ciencias algo que no ocurrió para todos los países latinoamericanos que participaron en la prueba<sup>24</sup>.

En el segundo aspecto “implementación de la jornada escolar completa” Es importante que durante los próximos años el país lleve a cabo un esfuerzo importante para implementar una política que permita alcanzar una jornada escolar completa a nivel nacional, debido a las dificultades académicas que presentan los niños y jóvenes Colombianos que se reflejan en las pruebas saber y PISA.

Específicamente, recomiendan que la jornada educativa pase de 6 horas diarias como está en la actualidad a 8 horas diarias. Esta jornada, además de permitir dedicar un mayor tiempo a actividades educativas, aseguraría también que los estudiantes no estén tanto tiempo sin supervisión adulta. Parte del tiempo adicional debe destinarse a aumentar el número de horas de clase diarias pero también a aumentar el tiempo de descanso incluyendo el tiempo adicional para el almuerzo. Las horas de clase adicionales deberían estar en su mayoría destinadas

---

<sup>24</sup> BARRERA OSORIO Felipe, MALDONADO Darío y RODRÍGUEZ Catherine “CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS”. Universidad del Rosario. Bogotá. 2012. Pág. 6

a actividades no cognitivas relacionadas con el arte, la música y el deporte; parte del tiempo adicional puede estar también destinado a otras áreas urgentes como el estudio del inglés. Sin embargo, dados los bajos resultados en las pruebas Saber de los alumnos del sector oficial proponemos que, de acuerdo con las necesidades particulares de cada colegio, se de flexibilidad para que en los colegios en donde esto pueda ser importante se destine parte de este tiempo a reforzar conocimientos en áreas básicas.

En la Implementación de una política de docentes los autores mencionan “un análisis de las características relacionadas con la calidad de los futuros docentes y de los estatutos que los rigen donde ponen en evidencia la necesidad de introducir una política de estado clara en el tema”<sup>25</sup>.

Se resalta que las políticas son complementarias y no deben ser vistas como políticas aisladas. “No sería eficiente atraer mejores estudiantes sino se mejoran o amplían los programas de docencia. De la misma forma, no es suficiente una política de incentivos claros si la calidad de los docentes no es la mejor”<sup>26</sup>.

Para concluir los investigadores hacen referencia acerca de un programa muy importante que se encuentra en desarrollo llamado: “Programa de la Transformación de la Calidad Educativa” (PTCE). Dicho programa tiene objetivo que el desempeño de un grupo de estudiantes de colegios que tienen bajo desempeño mejore sustancialmente en los próximos años. La estrategia del

---

<sup>25</sup> BARRERA OSORIO Felipe, MALDONADO Darío y RODRÍGUEZ Catherine “CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS”. Universidad del rosario. Bogotá. 2012.Pág. 39

<sup>26</sup> Ibíd., pág. 39

programa es generar un mecanismo de cascada para capacitar a los docentes intentando llegar a un gran número de niños. Específicamente, el PTCE<sup>27</sup> busca que al menos el 25% de los estudiantes en estas escuelas asciendan en su nivel académico a través de la capacitación de cerca de 70,000 docentes. Claramente, mejorar las capacidades de los docentes es una política importante para mejorar la calidad de la educación.

**7.1.3 Nivel local:** En la Universidad Industrial De Santander, Dorys Lizeth Pedrozo Sierra, Ángela Marcela Ríos Delgado, en el año 2.012 en su **propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, SINERGIA**, expresan la necesidad de crear una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar,<sup>28</sup> que busque el fortalecimiento e integración de una comunidad de actores escolares interesados en la cualificación y fortalecimiento de los procesos de Gestión escolar. Investigación que se abordó desde un enfoque Cualitativo con diseño de revisión documental. Se identifican problemáticas que obstaculizan los procesos de Gestión Escolar y la Calidad Educativa; se definieron las características de una propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar y se planteó la propuesta organizativa que fue constituir la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar.

---

<sup>27</sup> PROGRAMA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA. Guía para actores involucrados en el Programa. Ministerio de Educación Nacional Colombia, 8 de noviembre de 2011 V1

<sup>28</sup> PEDROZO SIERRA Dorys Lizeth, RÍOS DELGADO Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, SINERGIA. Universidad Industrial de Santander .Bucaramanga. Año 2.012

Sandra Milena Villamizar Villamizar, Sandra Patricia Suarez Medina y Rocy Lisseth Aldana, en el año 2.006 <sup>29</sup>en su **propuesta los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros**, que se desarrolló través de una investigación cualitativa apoyada en la estrategia de grupos de discusión con la participación de maestros de dos instituciones escolares de la ciudad de Bucaramanga, encontraron que la gestión realizada por los maestros se reduce al desarrollo de los procesos de aula; desde sus concepciones se capta una visión de tipo técnico y administrativo que se concreta en la elaboración de proyectos y el cumplimiento de funciones.

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

El proyecto **“Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar”**

Realizado por :Peña Agudelo Erika Constanza y Arenas Arenas Silvia Patricia en

---

<sup>29</sup> VILLAMIZAR VILLAMIZAR Sandra Milena, SUAREZ MEDIANA Sandra Patricia, ALDANA Rocy LISSETH. Propuesta los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Universidad Industrial De Santander. Año 2.006

la Universidad Industrial de Santander el año 2.011<sup>30</sup> se aborda desde el enfoque cualitativo con un diseño de investigación acción que permitió identificar los factores que favorecen u obstaculizan la gestión escolar, determinar las necesidades de formación en gestión escolar de los actores educativos y definir las características para una propuesta de formación de maestros y directivos en gestión escolar.

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

En la Universidad Industrial de Santander, Luz Amparo Montañez Suárez y Diana Carolina Rodríguez Medina en el año 2010 realizaron una investigación sobre la **formación permanente de maestros en ejercicio en Gestión Escolar.**<sup>31</sup> Esta investigación es de tipo cualitativa – etnográfica, cuya problemática estaba centrada en ¿Cuáles son las características de un programa de formación permanente de maestros en Gestión Escolar?, ¿Cuáles son las dificultades que los maestros en ejercicio tienen para formarse permanentemente?, ¿Cuáles son

---

<sup>30</sup> ARENAS, Silvia Patricia y PEÑA, Agudelo Erika Constanza. Lineamientos para el diseño participativo de una propuesta de formación permanente de maestros y directivos en gestión escolar. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, 2011

<sup>31</sup> , MONTAÑEZ SUÁREZ Luz Amparo y RODRÍGUEZ MEDINA Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en Gestión Escolar. Universidad Industrial De Santander. Bucaramanga. Año 2.010

las necesidades de formación en Gestión Escolar de directivos, maestros, estudiantes y padres de familia?

Los resultados obtenidos en la investigación son:

- Concepciones limitadas y reduccionistas del concepto de Gestión Escolar. En los estudiantes el concepto de Gestión Escolar es desconocido, para algunos era la primera vez que lo escuchaban y otros estudiantes hacían referencia a la administración de empresas. En los padres de familia la Gestión Escolar se conciba 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 a 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 instituciones, fue evidente que a la hora de formarse permanentemente no presentan ninguna dificultad en comparación con los demás actores educativos.
- En los programas de formación permanente en Gestión Escolar se destacan algunas problemáticas relacionadas con la falta de recursos como

son la falta de los espacios de lugar y tiempo para desarrollarse tanto como persona como agente activo de la institución educativa.

## **7.2 MARCO LEGAL**

La normatividad vigente en Colombia que permite sustentar el anteproyecto **“transformación escolar. Enfoques y tendencias.”** Se fundamenta en la Constitución Política Colombiana de 1991, Ley General de Educación de 1994, Decreto 1860 de 1994, Resolución 2343 de 1996, Decreto 1278 de 2002, Guía de orientación Número 34, Guía N° 10. Evaluación de periodo de Prueba de Docentes y Directivos Docentes, El Plan Decenal de Educación 1996-2005, Plan decenal de educación 2006 – 2016, La Jornada Única en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País", entre otros.

**7.2.1 Constitución Política de Colombia de 1991:** En la nueva Constitución Política en su artículo 67, contempla la educación así:

- Consagra la educación como un derecho fundamental y como un servicio público con función social.
- Amplía la educación básica obligatoria de cinco a nueve años.
- Asigna la responsabilidad de la educación a la sociedad, la familia y el Estado.
- Descentraliza la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales concediendo igual importancia a la nación y a las entidades territoriales.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución Política De Colombia. 1.992. Santafé De Bogotá Editorial Unión.2.002

**7.2.2 Ley General de Educación de 1994:** La ley **115 de 1994**, es uno de los pilares más importantes de la transformación educativa debido a que desde este punto se refleja un gran esfuerzo por parte del estado para organizar y estructurar la educación en el país mostrando cuáles son los elementos que se pueden gestionar, abstrayendo de esta su propuesta de autonomía escolar y proyecto educativo institucional.

Esta toma como uno de sus principales pilares, la educación como un servicio y lo define así en su Artículo 2 “*Servicio educativo*. Uno de los conceptos con más relevancia fue el de la autonomía. La Ley General de Educación patrocinaba la autonomía de las instituciones educativas **como la posibilidad de mejorar la calidad de la educación**, autonomía que se funda en las comunidades educativas para la construcción de su proyecto educativo institucional acorde a las necesidades de su entorno.

Sin lugar a dudas la autonomía y el proyecto educativo institucional son componentes que caracterizan la gestión educativa curricular en la ley 115 tanto así que, uno de los principales elementos que plantea esta ley es la autonomía definida en el Artículo **77** como: “*Autonomía escolar. Dentro de los límites fijados por la presente ley y el proyecto educativo institucional, las instituciones de educación formal gozan de autonomía para organizar las áreas fundamentales de conocimientos definidas para cada nivel, introducir asignaturas optativas dentro de las áreas establecidas en la ley, adaptar algunas áreas a las necesidades y características regionales, adoptar métodos de enseñanza y organizar actividades formativas, culturales y deportivas, dentro de los lineamientos que establezca el Ministerio de Educación Nacional.*”

Buscando con esto que las instituciones puedan diseñar currículos pertinentes a sus contextos contando con la participación de la comunidad educativa. A su vez, otro aspecto es el concepto de currículo el cual lo define la ley en su artículo **76** como *“el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías, y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad.*

También en esta se hacen presentes los fines de la educación y los objetivos de cada nivel y ciclo definidos por la misma.

Tanto la autonomía como el currículo se deben ver relegados en el proyecto educativo institucional (PEI) el cual se define en el artículo **73** “Proyecto educativo institucional. 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 y 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.” Y este a su vez es reglamentado por el **Decreto 1860\* de 1994** que en su capítulo **3 artículo 14** dice lo que debe contener el PEI para lograr la formación integral de los educandos<sup>5</sup>.

**7.2.3 Decreto 1860 de 1994:** El decreto 1860 de 1994 se encarga de regular aspectos pedagógicos y organizativos generales de la ley 115 de 1994.

EJEMPLO:

- El reglamento o manual de convivencia y el reglamento para docentes.
- Los órganos, funciones y forma de integración del Gobierno Escolar.
- Los procedimientos para relacionarse con otras organizaciones sociales, tales como los medios de comunicación masiva, las agremiaciones, los sindicatos y las instituciones comunitarios.
- La evaluación de los recursos humanos, físicos, económicos y tecnológicos disponibles y previstos para el futuro con el fin de realizar el proyecto.
- *Los criterios de organización administrativa y de evaluación de la gestión.*

**7.2.4 Resolución 2343 de 1996:** Esta resolución reglamenta los lineamientos de los procesos curriculares generales, es decir, los contenidos de las áreas de enseñanza debido a que el decreto 1860 de 1994 había dado los aspectos pedagógicos y organizativos de la educación y entre estos como evaluar a los estudiantes en Colombia. Abriendo el camino para que los contenidos impartidos en la escuela se puedan medir mediante evaluaciones masivas.

**7.2.5 El Plan Decenal de Educación 1996-2005 :** Se inscribe en la necesidad de construir un proyecto de nación y de convertir la educación en un asunto de todos.

El Plan se propone:

- Lograr que la educación se reconozca como el eje del desarrollo humano, social, político, económico y cultural de la nación.

- Desarrollar el conocimiento, la ciencia, la técnica y la tecnología.
- Integrar en un solo sistema la institucionalidad del sector educativo y las actividades educativas de otros entes estatales y de la sociedad civil.

**7.2.6 Decreto 1850 de 2002:** En este decreto se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones.

#### **Capítulo I: Jornada escolar.**

**Artículo 1°.** Es el tiempo diario que dedica el establecimiento educativo a sus estudiantes en la prestación directa del servicio público educativo, de conformidad con las normas vigentes sobre calendario académico y con el plan de estudios.

**Artículo 2°** El horario de la jornada escolar será definido por el rector o director, al comienzo de cada año lectivo, de conformidad con las normas vigentes, el proyecto educativo institucional y el plan de estudios, y debe cumplirse durante las cuarenta (40) semanas lectivas establecidas por la Ley 115 de 1994 y fijadas por el calendario académico de la respectiva entidad territorial certificada.

El horario de la jornada escolar debe permitir a los estudiantes, el cumplimiento de las siguientes intensidades horarias mínimas, semanales y anuales, de actividades pedagógicas relacionadas con las áreas obligatorias y fundamentales y con las asignaturas optativas, para cada uno de los grados de la educación básica y media, las cuales se contabilizarán en horas efectivas de sesenta (60) minutos.

Horas semanales	Horas anuales
Básica primaria 25	1.000
Básica secundaria y media 30	1.200

**Artículo 3°.** Períodos de clase. Son las unidades de tiempo en que se divide la jornada escolar para realizar las actividades pedagógicas propias del desarrollo de las áreas obligatorias y fundamentales. Los períodos de clase serán definidos por el rector o director del establecimiento educativo al comienzo de cada año lectivo y pueden tener duraciones diferentes de acuerdo con el plan de estudios, siempre y cuando el total semanal y anual, contabilizado en horas efectivas, sea igual a la intensidad mínima definida en el artículo 2 del presente Decreto.

**Artículo 4°.** Establecimientos educativos con varias jornadas escolares. Mientras se ajustan a lo dispuesto en el artículo 85 de la Ley General de Educación, los rectores de los establecimientos educativos que por necesidades del servicio vienen atendiendo más de una jornada escolar, definirán y desarrollarán, con el apoyo de las entidades territoriales certificadas, estrategias o actividades para cumplir con las treinta (30) horas semanales y las mil doscientas (1.200) horas anuales definidas para la educación básica secundaria y media en el artículo 2° del presente decreto, las cuales distribuirá el rector a los docentes de la institución, al comienzo de cada año lectivo en forma diaria o semanal, dentro o fuera de los mismos establecimientos educativos.

## **CAPITULO II Actividades educativas de docentes y directivos docentes**

**Artículo 5°.** Asignación académica. Es el tiempo que, distribuido en períodos de clase, dedica el docente a la atención directa de sus estudiantes en actividades

pedagógicas correspondientes a las áreas obligatorias y fundamentales y a las asignaturas optativas, de conformidad con el plan de estudios.

La asignación académica de los docentes de preescolar y de educación básica primaria será igual a la jornada escolar de la institución educativa para los estudiantes de preescolar y de educación básica primaria, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 2 del presente Decreto.

**Artículo 6°.** Servicio de orientación estudiantil. Todos los directivos docentes y los docentes deben brindar orientación a sus estudiantes, en forma grupal o individual, con el propósito de contribuir a su formación integral, sin que la dirección de grupo implique para el docente de educación básica secundaria y educación media una disminución de su asignación académica de veintidós (22) horas efectivas semanales.

**Artículo 7°.** Distribución de actividades de los docentes. Para el desarrollo de las cuarenta (40) semanas lectivas de trabajo académico con estudiantes, definidas en el calendario académico, el rector o director del establecimiento educativo, fijará el horario de cada docente, distribuido para cada día de la semana, discriminando el tiempo dedicado al cumplimiento de la asignación académica y a las actividades curriculares.

**Artículo 8°.** Actividades de desarrollo institucional. Es el tiempo dedicado por los directivos docentes y los docentes a la formulación, desarrollo, evaluación, revisión o ajustes del proyecto educativo institucional; a la elaboración, seguimiento y evaluación del plan de estudios; a la investigación y actualización pedagógica; a la evaluación institucional anual; y a otras actividades de

coordinación con organismos o instituciones que incidan directa e indirectamente en la prestación del servicio educativo.

Estas actividades deberán realizarse durante cinco (5) semanas del calendario académico y serán distintas a las cuarenta (40) semanas lectivas de trabajo académico con las estudiantes, establecidas en el calendario.

Para el desarrollo de estas actividades, el rector o director adoptará o definirá un plan de trabajo para los directivos docentes y docentes del establecimiento educativo, durante toda la jornada laboral.

### **CAPITULO III**

#### **Jornada laboral de docentes y de directivos docentes**

**Artículo 9°.** Jornada laboral de los docentes. Es el tiempo que dedican los docentes al cumplimiento de la asignación académica; a la ejecución de actividades curriculares complementarias tales como la administración del proceso educativo; la preparación de su tarea académica; la evaluación, la calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos; las reuniones de profesores generales o por área; la dirección de grupo y servicio de orientación estudiantil; la atención de la comunidad, en especial de los padres de familia; las actividades formativas, culturales y deportivas contempladas en el proyecto educativo institucional; la realización de otras actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa e indirectamente en la educación; actividades de investigación y actualización pedagógica relacionadas con el proyecto educativo institucional; y actividades de planeación y evaluación institucional.

**Artículo 10.** Jornada laboral de los directivos docentes de las instituciones educativas. Es el tiempo que dedican al cumplimiento de las funciones propias de dirección, planeación, programación, organización, coordinación, orientación, seguimiento y evaluación de las actividades de los establecimientos educativos.

**Artículo 11.** Cumplimiento de la jornada laboral. Los directivos docentes y los docentes de los establecimientos educativos estatales deberán dedicar todo el tiempo de su jornada laboral al desarrollo de las funciones propias de sus cargos con una dedicación mínima de ocho (8) horas diarias.

El tiempo que dedicarán los docentes al cumplimiento de su asignación académica y a la ejecución de actividades curriculares complementarias en el establecimiento educativo será como mínimo de seis (6) horas diarias, las cuales serán distribuidas por el rector o director de acuerdo con lo establecido en el artículo 7° del presente decreto. Para completar el tiempo restante de la jornada laboral, los docentes realizarán fuera o dentro de la institución educativa actividades propias de su cargo, indicadas en el artículo 9 del presente Decreto como actividades curriculares complementarias.

**Artículo 12.** Organización. El rector o director es el superior inmediato del personal directivo docente y docente destinado para la atención de las actividades propias del servicio público de educación en cada establecimiento educativo.

El superior inmediato de los rectores o directores de los establecimientos educativos estatales, será determinado por la autoridad educativa de cada ente territorial certificado. En ausencia de tal determinación, lo será el alcalde o gobernador de la respectiva entidad territorial.

Los alcaldes municipales, en su jurisdicción, ejercerán las funciones de seguimiento y control sobre el cumplimiento de la jornada escolar y de la jornada laboral de los directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos.

**Artículo 13.** Jornada laboral de supervisores y directores de núcleo. Los actuales supervisores y directores de núcleo de desarrollo educativo, cumplirán sus funciones con una dedicación mínima de ocho (8) horas diarias.

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

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

En el artículo 38, la Formación y capacitación docente, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio, debe contribuir de manera sustancial al **mejoramiento de la calidad de la educación** y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su profesionalización y especialización para lograr un mejor desempeño, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional, así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones<sup>33</sup>

**7.2.8 Plan decenal de educación 2006 – 2016:** Según la Ley General de Educación, el PNDE tiene carácter indicativo. La planeación indicativa se refiere a la elaboración de un plan maestro sobre el horizonte de desarrollo de un país en el mediano o largo plazo en un determinado ámbito, que incluye grandes propósitos y objetivos, así como posibles estrategias de acción, todo lo cual resulta de una concertación entre los principales actores de la sociedad. La planeación indicativa corresponde al nivel político de la planeación. En este sentido asumimos el carácter indicativo del PNDE, y este es el concepto de indicativo que debemos posicionar con respecto a la aplicación del PNDE como referente para la planeación de acciones educativas.

La movilización social impulsada entre 1994 y 1996 por organizaciones vinculadas al sector educativo y acogida por el Ministerio de Educación Nacional para la

---

<sup>33</sup> COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General De Educación Institucional. Bogotá. 2.008

formulación del primer Plan Nacional Decenal de Educación, cuya vigencia fue 1996-2005, le planteó al país dos grandes retos: cómo ampliar la base de la deliberación, en el marco del espíritu participativo de la Constitución Política, para que el Plan fuera resultado de una construcción colectiva cada vez más amplia e incluyente y, cómo interpretar su carácter indicativo establecido por la Ley 115, para que efectivamente sirviera como herramienta de planeación de los gobiernos cobijados por su vigencia sin pretender condicionar sus decisiones pero enmarcándolas en el horizonte propuesto por un pacto social por la educación.

**7.2.9 Guía de orientación Número 34:** Los establecimientos educativos han evolucionado, han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI.<sup>34</sup>

La gestión del establecimiento educativo abarca varias áreas, procesos y componentes que se dividen en cuatro áreas de gestión, 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.

---

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

**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 de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

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

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

En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas.

#### **7.2.10 Guía N° 10. Evaluación de periodo de Prueba de Docentes y Directivos**

**Docentes:** La política “**Evaluar para mejorar**” ha centrado, entonces, su acción en tres campos específicos: La evaluación de estudiantes, de docentes y directivos docentes y la autoevaluación institucional.

El conjunto de sus resultados y la reflexión sobre éstos les permite a la Nación, a la entidad territorial y a la institución educativa tener un panorama más amplio sobre el estado actual de la **calidad de la educación** y proyectar así acciones de apoyo y mejoramiento, ya que Evaluar para mejorar busca, además, construir una cultura que permita ver la evaluación como una herramienta que sirva para la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades vistas con anterioridad en el **decreto 2277** donde no se evaluaba al maestro. De esta manera se considera asertiva respecto al mejoramiento que se logra si ésta es objetiva, equitativa y reflexiva, así permite la retroalimentación de la labor docente, reconocer los aciertos, y servir para otorgar mejores posibilidades económicas y académicas a los docentes, es decir, debe ser una oportunidad de crecimiento profesional.

**7.2.11 Establecimiento de la Jornada Única: En el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018** queda de la siguiente manera, modificando el artículo 85 de la Ley 115 de 1994:

"Artículo 85. **Jornadas en los establecimientos educativos.** El servicio público educativo se prestará en las instituciones educativas en jornada única, la cual se define para todos los efectos, como la jornada escolar en la cual los estudiantes desarrollan actividades que forman parte del plan de estudios del establecimiento educativo durante al menos siete (7) horas al día. Tratándose de preescolar el tiempo dedicado al plan de estudios será al menos de seis (6) horas.

Las secretarías de educación implementarán los mecanismos para asegurar que los establecimientos educativos entreguen, dentro de sus informes periódicos de evaluación, la relación del total de horas efectivas desarrolladas en cada una de las áreas obligatorias y fundamentales, establecidas por la Ley General de Educación.

Excepcionalmente, cuando las limitaciones del servicio educativo impidan el desarrollo de la jornada única, podrán ofrecerse dos jornadas escolares, una diurna y otra nocturna, bajo la responsabilidad de una misma administración. La jornada escolar nocturna se destinará, preferentemente, a la educación de adultos de que trata el Título III de la presente Ley.

Parágrafo. El Gobierno Nacional y las entidades territoriales certificadas en educación, diseñarán planes para la implementación, de forma gradual, de la jornada única en un plazo que no supere al año 2030".

Para dar pleno cumplimiento al parágrafo, se escribió la resolución 00200.

**7.2.12 Resolución 00200 del 15 de julio de 2015:** En la cual se contempla la construcción de infraestructura, alimentación escolar, el aumento de la planta de personal docente, el mejoramiento de planes educativos que **garanticen la calidad** del servicio prestado y el uso del tiempo libre, entre otras.

### **7.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En el presente capítulo se abordan algunos planteamientos teóricos básicos que dan soporte a la propuesta de investigación, como son: importancia de la educación, gestión escolar, la transformación educativa, organización escolar y

finalmente a la calidad educativa. Con lo anterior, se puede dar un concepto más amplio acerca de la transformación de la institución hacia lo ideal.

**7.3.1 Educación:** El término no es tan simple si lo vemos desde la perspectiva como el instrumento más poderoso que ha desarrollado la humanidad para:

La construcción social, el desarrollo del individuo, la elaboración de políticas viables, la consolidación de sociedades gobernables, la solución de problemas materiales y el desarrollo material y social<sup>35</sup>

Por lo anterior, en el plan decenal de educación de 1996-2005, se entiende esta misma como “el proceso por el cual cada uno de los individuos se apropia del saber colectivo que han desarrollado generaciones enteras antes que él en todas las latitudes y lo utiliza para sí mismo y para sus tareas<sup>36</sup>”. Es decir, A través de la educación aprendemos a vivir en el mundo que constituye el fundamento de la humanidad y aprendemos a convivir con quienes lo comparten. Valores, ciencia, lenguaje, creencias y tabúes que forman parte de este patrimonio simbólico.

La educación en Colombia ha interpretado un mal asumir de que invertir en educación es un gasto improductivo, por el contrario, la única esperanza de lograr el rumbo hacia una nación próspera, pacífica y democrática es comprometernos seriamente en mejorar todos los niveles de la educación, en cambiar nuestra relación con la educación, partiendo de la base de que no hay mejor inversión que la inversión en educación<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan nacional decenal de educación de 1996. Bogotá: MEN. Pag.59

<sup>36</sup> *Ibíd.* Pág. 60

<sup>37</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan nacional decenal de educación de 1996. Bogotá: MEN. pág.60

**7.3.2 Importancia de la educación:** La educación es el pilar para el desarrollo de la sociedad, y por ende conlleva una gran responsabilidad en la formación de los educandos como ciudadanos democráticos, participativos y reflexivos en la toma de decisiones de su entorno social. Es importante resaltar que el papel de la educación, no solo se limita al traspaso de conocimiento, sino que implica potencializar el ambiente de formación integral de niños y jóvenes a partir de su cotidianidad. De otro lado el papel de la educación visto desde el plan decenal de educación 1996-2005 involucra un nuevo sistema que fomente actividades científicas y tecnológicas, así como culturales y socioeconómicas. Esto permitirá una reestructuración conceptual y organizativa, una reordenación del imaginario colectivo y la generación de nuevos valores, comportamientos, actitudes cognitivas y prácticas organizacionales adaptadas al mundo moderno<sup>38</sup>. Así mismo en el **papel estratégico de la educación** contemplado en el plan decenal menciona que para cada individuo su propio nivel educativo determina en alto grado las oportunidades de acceder a los derechos básicos propios de una sociedad democrática y moderna: el empleo, la seguridad social, la participación política, el acceso a servicios culturales, a la ciencia y a la tecnología y el nivel de ingreso económico, están muy ligados con las oportunidades que cada quien haya tenido de lograr mayores niveles de educación. Por esto la educación se ubica en el rango de los derechos fundamentales. Quizá después del derecho a la vida, éste sea el más importante en tanto garantiza la posibilidad de desarrollar la vida<sup>39</sup>. Por tanto el proceso educativo esta inspirado en la vida misma, será

---

<sup>38</sup> *Ibíd.* Pág. 2

<sup>39</sup> *Ibíd.*, pág. 6

integral y estará centrado en el desarrollo de las potencialidades y los talentos de la persona. Cultivará la capacidad de aprender a aprender, la creatividad, la autonomía, el espíritu crítico y reflexivo y el trabajo en equipo. Fomentará un pensamiento más diferenciador que generalizador, más indagante que concluyente, más proactivo que reactivo.

De igual modo el aprendizaje será global: comprometido con el enriquecimiento de la cultura del país; abierto al aprovechamiento y disfrute de otras culturas y saberes; promoverá el desarrollo de habilidades para la apropiación, transformación y generación de conocimiento, y para que la investigación científica y el desarrollo tecnológico se conviertan en las bases de un desarrollo equitativo y sostenible.

La escuela debe ser concebida como el eje principal para el proceso educativo, teniendo en cuenta las siguientes características<sup>40</sup>:

- Desarrollo de competencias.
- Acompañamiento continuo durante el proceso de enseñanza - aprendizaje por parte de los maestros.
- Brindar espacios para la vinculación de la familia que permita reforzar el desarrollo íntegro del educando.
- Incorporación de las TIC en el aula debido al aumento de la motivación e interés por parte de los estudiantes.

Sin embargo, existen múltiples factores que impiden el acceso a la educación en Colombia, como el desempleo, la pobreza, el desplazamiento y esto refleja el alto

---

<sup>40</sup>ALCÁNTARA-GARRIDO, C. "La Importancia de la Educación". Innovación y Experiencias Educativas. Granada, Marzo, 2009, no. 16.

índice de analfabetismo conllevando a que su prioridad sea cualquier otra menos ingresar a una institución educativa y en consecuencia, la perspectiva de la educación por parte de la población en general, se centra en adquirir un empleo, sin tener en cuenta la trascendencia real de la educación<sup>41</sup>.

A través de la educación se puede transformar al individuo en un ser humanístico y para esto es importante, el proceso de enseñanza-aprendizaje, que permita lograr el desarrollo integral convirtiéndose en un agente activo y participativo de su sociedad.

Por otra parte, la constitución política de 1991, en su artículo 67 menciona que la educación cumple un papel fundamental en el sector social, formando a los ciudadanos en el respeto a los derechos humanos y la democracia, para un mejoramiento cultural, científico, tecnológico y la protección del ambiente. Además involucra a la familia en la formación de los valores y al estado como los responsables de la calidad que se brinda en los establecimientos públicos garantizando las mejores condiciones para su acceso y permanencia en el sistema educativo<sup>42</sup>

**7.3.3 Organización Escolar en el cambio educativo:** Al referirnos a organización, escolar se hace implícita la gestión educativa, que es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos,

---

<sup>41</sup>CAMACHO-MOTTA, HL. La importancia de la educación a la luz de la concepción pedagógica en Immanuel Kant. Bucaramanga, 2007.

<sup>42</sup>DE COLOMBIA, CONSTITUCIÓN POLÍTICA. Presidencia de la República. Santa Fé de Bogotá, 1991.

comunitarios y administrativos; conservando la autonomía, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión<sup>43</sup>:

1. Área de gestión directiva,
2. área de gestión pedagógica y académica,
3. área de gestión de la comunidad
4. área de gestión administrativa y financiera.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en la parte administrativa y sistema pedagógico, para generar cambio en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes. La organización escolar aborda varios procesos, los cuales son: enseñanza-aprendizaje, planeación curricular y evaluación y promoción.

Estos procesos son considerablemente amplios y requieren de unos ejes de organización. Sin embargo esta organización aplica para todos los procesos que se evidencien en el ámbito escolar para llegar a la transformación de las instituciones con calidad educativa, esto solo se logra con el apoyo y el debido proceso que debe darse en cada uno de los ejes organizacionales mencionados anteriormente.

La guía No 34 está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones: La autoevaluación institucional, la elaboración de

---

<sup>43</sup> COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34, Guía para el mejoramiento institucional. Bogotá. Ministerio Nacional De Educación. 2.008

planes de mejoramiento y el seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Es importante resaltar que la organización escolar no debe caer en la inercia de la educación tradicional, como el olvido del contexto organizacional de la enseñanza para la comprensión y la tradición investigadora dominante, por el contrario, eliminar ciertos paradigmas que han condicionado la organización, haciendo un recorrido minucioso y crítico en pro de la organización y mejoramiento de la misma<sup>44</sup>.

Por lo anterior, es relevante mencionar la fusión de la organización y la didáctica, porque la organización sin didáctica se puede convertir en el mero ejercicio de transmisión de conocimiento sin un significado real y contextualizado y esta última sin organización sería un desajuste en el diseño de planeación sin una meta determinada.

**7.3.4 Transformación de la cultura organizacional:** Una cultura organizacional debe tener como referente un proceso sistémico basado en estrategias, procesos, personas, estructuras y culturas que faciliten la efectividad organizacional, debe tener conexiones entre los elementos del sistema creando así un proceso

---

<sup>44</sup>SAN FABIÁN-MAROTO, JL. El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. Revista de Educación. Septiembre-Diciembre, 2011, vo. 356, p. 41-60.

sinérgico dejando a un lado las limitaciones y tomando la diversidad como el medio potencial.<sup>45</sup>

La transformación de la escuela es un proceso de reconstrucción democrático de la cultura, la cual debe partir de la redefinición del concepto de educación democrática, sus características y cómo se debe relacionar con la cultura escolar. Por ello, la transformación se debe enfocar en la reconstrucción escolar según las necesidades de cada institución, vincular el contexto con el proceso de enseñanza-aprendizaje haciéndolo significativo. Además, la transformación abarca la formación continua de los Maestros, como también, la evaluación de los procesos de la escuela, sus logros y dificultades<sup>46</sup>.

**7.3.5 Transformación escolar con autorregulación en la convivencia:** A través de las diferentes revisiones teóricas acerca de la transformación de la cultura escolar es importante resaltar que la autorregulación en la convivencia constituye un factor importante debido a que desde allí se inician las primeras interacciones sociales, con las cuales el estudiante aprende a relacionarse de manera asertiva, si se da un adecuado direccionamiento de la misma, papel que por su puesto el maestro debe manejar dentro del aula de clase, donde encuentra dificultades que lo sorprenden en su quehacer y por ende debe buscar las estrategias o formas

---

<sup>45</sup>GUERRA-MENDOZA, M. Organización y Cultura Escolar: Un enfoque psicosocial. Ponencia. En: Taller Institucional de Investigación Educativa (Victoria de Durango, Dgo. del 27 al 29 de noviembre). 2001.

<sup>46</sup>GUARRO-PALLÁS, A. La transformación democrática de la cultura escolar: Una respuesta justa a las necesidades del alumno de zonas desfavorecidas. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. Abril, 2005, vo. 9, no. 1, p. 1-48.

para resolver los conflictos y de algún modo se refleja el cambio o transformación escolar.

“Cuando se habla de conflicto escolar se debe tener en cuenta lo que realmente es. El diccionario define conflicto como derivado del latín *conflictus*, luchar juntos. En nuestro modelo de relación humana, conflicto significa antagonismo o desacuerdo, batallas y colisiones que tiene lugar entre dos o más personas cuando sus comportamientos interfieren con la satisfacción de las necesidades de otra persona y no existe una intervención pacífica.”<sup>47</sup>

La construcción de la propia identidad del educando es muy importante para la transformación de los procesos de enseñanza aprendizaje porque involucra aspectos cognitivos, intelectuales y comportamentales, un educando que comprenda qué es la autorregulación, lleva a cabo la resolución de conflictos de manera reflexiva, no violenta y buscando diferentes alternativas de solución, de esta manera la autorregulación cumple un papel fundamental en la transformación escolar y en el desarrollo de la personalidad indicando que se logró educar de manera crítica responsable y autónoma.<sup>48</sup>

Existen diversas maneras de resolver los conflictos, lo importante es seleccionar la más eficaz; que conlleve a la negociación y cooperación para crear un clima positivo sin recurrir a la violencia o agresividad. Existe también una estrategia en el ámbito escolar denominada mediación, importante en la resolución de

---

<sup>47</sup>GORDON, Thomas. Maestros eficaz y técnicamente preparados. México, Diana, 1998. p:193

<sup>48</sup>DIAZ-AMADO, S. Propuesta pedagógica participativa de transformación escolar para la autorregulación de la convivencia y la resolución de conflictos por las vías no violentas. Bucaramanga, 2007.

conflictos, muchas veces a través de esta mediación se resuelven con mayor facilidad los conflictos menores. Singer enumera las cualidades de un buen mediador<sup>49</sup>.

- La paciencia de Job.
- La sinceridad y tenacidad de los ingleses
- El talento de los irlandeses.
- La resistencia física de los corredores de maratón.
- La habilidad para esquivar al contrario de un jugador de futbol americano.
- La astucia de Maquiavelo.
- La técnica para sondear de un buen psiquiatra.
- La capacidad de guardar secretos de un mundo.
- La piel de un rinoceronte.
- La sabiduría de salomón.

**7.3.6 Calidad de la educación:** La calidad educativa puede interpretarse de diversas maneras, según el enfoque del grupo que la defina, por ejemplo, la calidad en términos medibles, se refiere a los resultados del rendimiento escolar, índices de deserción, promoción y evaluación sin tener en cuenta el contexto. La calidad en términos de materiales, alude a la infra-estructura, material audiovisual, y Maestros calificados en continua formación. Calidad en términos de modelos pedagógicos y fines institucionales, hace referencia a la misión y visión del ideal de hombre que se quiere formar. Calidad según el

---

<sup>49</sup>SINGER, LR. Resolución de conflictos, Paidós, Barcelona, 1996. p.52

criterio de los padres de familia, es decir la concepción que tiene ellos sobre las relaciones Maestro-estudiante en cuanto a la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje<sup>50</sup>.

Según Candela (1999) la calidad educativa está relacionada con los siguientes aspectos:

La relación Maestro-estudiante basada en la confianza, el diálogo, el respeto mutuo y el acompañamiento continuo en el proceso de enseñanza por parte del Maestro.

- El modelo pedagógico que se implementa en el aula de clase para la comunicación y un aprendizaje significativo.
- El compromiso del Maestro con su quehacer pedagógico.
- La vinculación de la parte social con la educación de los estudiantes.
- El acompañamiento en tareas por parte de Maestros y padres de familia para que adquiriera un significado relevante y lo asocie con el contexto.

De acuerdo con el MEN la "Calidad y cubrimiento del servicio corresponde al estado, la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la nación y de las entidades territoriales garantizar su cubrimiento. El estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la

---

<sup>50</sup>CANDELA, A. Prácticas discursivas en el aula y calidad educativa. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Julio-Diciembre. 1999, vo. 4. no. 8. p. 273-298.

innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo”<sup>51</sup>.

Lo anterior deja ver el compromiso marcado que el estado tiene frente a los procesos educativos de manera tal que el estudiante debe ser formado no solo bajo conceptos, sino también de manera integral donde intervengan las garantías que ofrece el estado y se evidencie un buen manejo por parte de los Maestros de los lineamientos curriculares los cuales generan diferentes análisis críticos que hacen posible un cambio en las prácticas pedagógicas y por ende en la calidad de la educación.

Por otra parte, cabe resaltar que la transformación de la escuela, para lograr la calidad educativa, está estrechamente ligada al desarrollo de culturas inclusivas en los establecimientos educativos y esto conlleva aun esfuerzo de diversos actores, como la ampliación de oportunidades, flexibilidad curricular, fortalecimiento del trabajo colaborativo, liderazgo y sentido de compromiso por parte de los que conforman el quehacer educativo con el aprendizaje de los estudiantes, entre otros<sup>52</sup>

Ahora bien, es importante definir la institución educativa desde dos grandes categorías como lo son la **sociológica** que abarca los componentes social,

---

<sup>51</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley general de educación 115 de 1994. Bogotá: MEN. p.4

<sup>52</sup> RINCÓN, F., y MEZA-RICARDO, UE. Avances del Plan Nacional Decenal de Educación en Colombia 2006-2016. Crece la movilización social por una educación de calidad. Revista del Congreso por una Educación de Calidad. Mayo, 2009, no. 2, p. 1-76.

económico, cultural, sistémico, político y organizativo y la categoría **antropológica** del claustro educativo que abarca finalidades y principios<sup>53</sup>.

La calidad educativa también apunta a formular una estrategia concertada de ciencia y tecnología para que éstas pasen a formar parte de la cultura, de la sociedad y del ámbito educativo, con esto se quiere lograr una transformación en la educación, formando a los estudiantes en cuanto a procesos, es decir, desde la educación preescolar con una alta calidad, llevándola hacia el ideal educativo que se desea<sup>54</sup>

Para definir un concepto de calidad más integro se puede decir que “se entiende por la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colman las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto incluye la calidad de los insumos materiales y financieros que entran a él; la de los agentes involucrados en él. Entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos: la de los procesos que ocurren día a día; la de los ambientes en los que ocurren estos procesos y la de los productos del sistema, medidas de múltiples maneras y no solo por indicadores de rendimiento académico”<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>SANDOVAL-ESTUPIÑÁN, LY., y GARRO-GIL, N. "La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa." Educación y Educadores. Agosto, 2012, vol. 15, no. 2, p. 247-262.

<sup>54</sup> ROA *et al.* Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Bucaramanga. En Edición. p. 14.

<sup>55</sup> Misión, ciencia, educación y desarrollo. COLOMBIA AL FILO DE LA OPORTUNIDAD. Colciencias. Tercer mundo editores Santa Fe de Bogotá, D.C. 1996. Pág. 89.

## 8 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realiza hace parte de un proceso que viene llevando a cabo el grupo de investigación CEGE, la cual después de diversas investigaciones contribuye a aportar desde los enfoques y tendencias a la transformación de la cultura escolar, factor importante dentro del grupo de investigación porque a través de las diversas investigaciones relacionadas anteriormente se fortalecen los procesos de gestión y calidad educativa.

Los inicios del grupo CEGE se consolidan hacia el año 1995, a través de una movilización de algunos integrantes para la formulación del plan decenal y departamental de educación 1996-2005. Igualmente en 1998 participan en el proyecto Pléyade e inician la primera fase de expedición pedagógica por los Santanderes y el Magdalena Medio.

Calidad Educativa y Gestión Escolar, Grupo de la escuela de educación, es un Semillero de investigación integrado por Maestros, Jóvenes investigadores, estudiantes de Maestría en Pedagogía y estudiantes de últimos semestres de Licenciatura en Educación Básica de la Universidad Industrial de Santander.

Este grupo de investigación se ha interesado por desarrollar diferentes investigaciones motivadas por la búsqueda de la calidad de la educación, a través de la transformación de la cultura escolar, la organización del tiempo de maestros su cualificación, la constitución de redes, entre otras.

El grupo especifica su misión en los siguientes propósitos:

- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de enfoques de Gestión pertinentes a la realidad de los Contextos Escolares.

- Contribuir a la Transformación de la Cultura Escolar y a la apropiación de la Comunidad Pedagógica del conocimiento que se genere en el proceso.
- Caracterizar los enfoques o tendencias investigativos que plantean la transformación de la cultura escolar
- Formular una propuesta para la transformación de la cultura escolar desde los enfoques y tendencias.

## 9 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

*“Para investigar la verdad es  
Preciso dudar, en cuanto sea posible, de todas las cosas.”  
René Descartes*

La metodología se utiliza para explicar y orientar el paso a paso que se sigue para obtener los datos y la información necesaria para la realización de la investigación. El enfoque investigativo de la propuesta investigativa es de carácter cualitativo, se pretende realizar un “proceso inductivo (explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas)...desde este punto no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos...”<sup>56</sup> En esta investigación el objetivo principal es indagar y permitir la caracterización e interpretación de documentos acerca de las tendencias y enfoques investigativos que contribuyan a transformar la cultura escolar y promuevan el desarrollo de la misma con miras al mejoramiento continuo; identificar las necesidades y problemáticas y determinar cómo los enfoques y tendencias buscan responder a las mismas, para lograr la transformación de la cultura escolar.

El diseño metodológico según la naturaleza del objeto a investigar es **revisión documental**. Se entiende la investigación documental como un proceso de búsqueda que se realiza en documentos escritos. Es decir, se realiza una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular. “Es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre

---

<sup>56</sup> SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México, cuarta edición, MC GRAW HILL, 2006, Pág. 49.

otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información”<sup>57</sup>.

Por lo anterior en esta investigación la revisión documental consiste en indagar diversos documentos realizando una recopilación adecuada y con los resultados de ellos identificar y redescubrir las tendencias y enfoques investigativos.

### **9.1 ETAPAS DEL DISEÑO METODOLÓGICO:**

El diseño metodológico que se propone para la realización de la investigación se basa en la propuesta de Héctor Luis Ávila Baray<sup>58</sup> el cual se divide en 4 etapas:

**9.1.1 Planeación:** Se refiere a la selección del tema y a la clarificación temática del trabajo a realizar, es decir, se establece una lectura rigurosa para direccionar la investigación. Se puntualiza el problema de la investigación y se precisa qué aspectos de éste se consideran importantes, por ejemplo, surge la pregunta investigativa y las directrices con el propósito de aclararle al investigador, y posteriormente al lector, cuál es el ámbito que se contemplará en la investigación. Allí se incluyen los objetivos que se esperan lograr con la investigación y la justificación.

**9.1.2 Colección de información:** Una vez definido el tema y determinado los aspectos que se contemplan, se revisa la documentación para acopiar la información que esté relacionada con los enfoques y tendencias investigativos, en consecuencia, para el logro de los objetivos planteados, este acopio de la información se organiza de la siguiente manera:

---

<sup>57</sup> AVILA Héctor Luis. Introducción a la metodología de la investigación. Mexico. 2006, Pág. 50

<sup>58</sup> Ibìb. Pag. 51

**9.1.2.1 Documentos investigativos:** Estos documentos contribuyen a lograr una mirada global del objeto de estudio. En esta categoría se ubican los antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional, regional y programas que contribuyen a mejorar la calidad educativa relacionada con la transformación de la cultura escolar.

**9.1.2.2 Documentos legales:** En esta categoría se incluye la normatividad vigente en Colombia relacionada con transformación escolar y calidad educativa, parte de la investigación busca indagar la perspectiva de la ley en Colombia con respecto a los procesos de transformación de la cultura escolar. A continuación se mencionan documentos como: Constitución Política Colombiana de 1991, Ley General de Educación de 1994, Decreto 1860 de 1994, Resolución 2343 de 1996, Decreto 1278 de 2002, Guía de orientación Número 34, Guía N° 10. Evaluación de periodo de Prueba de Docentes y Directivos Docentes, El Plan Decenal de Educación 1996-2005, Plan decenal de educación 2006 – 2016, La Jornada Única en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País" entre otros.

**9.1.2.3. Documentos teóricos:** Estos documentos cuentan con gran importancia en la investigación debido a que se abordan algunos planteamientos teóricos básicos que dan soporte al anteproyecto, que apunta en dirección a la búsqueda de la **importancia de la educación, la transformación escolar , organización escolar, gestión educativa** y finalmente a la **calidad educativa**.

Según Baray se requiere diseñar sistemas de registro de datos e información, es decir, fichas de trabajo que son de fácil manejo y que permiten una adecuada organización de los datos colectados, en función de una mirada inicial.

Posteriormente se elaboran fichas para la organización de estos documentos seleccionados:

<p><b>Ficha de Trabajo</b></p> <p>Fuente: Título: _____</p> <p>Autor: _____</p> <p>Año: _____ página(s) _____</p> <p>Edición _____ Editorial _____</p> <p>Tema: _____</p> <p>Subtema: _____</p> <p>Contenido:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

**9.1.2 Organización, análisis e interpretación:** Los datos registrados con anterioridad tendrán que ser sometidos a una clasificación, identificando unidades de análisis que permitan categorizar los problemas y dificultades de la transformación escolar que pueden ser conocidos desde los enfoques y tendencias. Es decir, se interpretan las nuevas relaciones entre la mirada inicial del problema y lo que ofrece la investigación después del contacto con la revisión teórica, se toman como referencia los distintos autores que permitan la identificación de las necesidades y problemáticas que buscan responder los enfoques investigativos y determinar las manera como los enfoques y tendencias buscan la transformación de la cultura escolar.

**9.1.4. Presentación de resultados:** Finalmente se presentará el documento final en el que se dan a conocer los resultados obtenidos.

Este documento se presenta en la escuela para su debida revisión y posterior a esto se realizará la sustentación con el fin de dar a conocer la propuesta investigativa con sus respectivos resultados.

## 10 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA												
DISEÑO METODOLÓGICO / Etapas	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Etapa 1. PLANEACION</b>												
Definición del problema y naturaleza de la investigación												
<b>Etapa 2. COLECCIÓN DE INFORMACION.</b>												
Revisión documental del tema de estudio												
Clasificación de los documentos												
Elaboración de fichas.												
<b>Etapa 3. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DOCUMENTOS</b>												
Clasificación de la información												
Identificación de unidades de análisis												
Interpretación de resultados												
<b>Etapa 4. Socialización y Divulgación</b>												
Elaboración de informe final y resultados.												
Presentación del informe final												

## 11 PRESUPUESTO

<b>HERRAMIENTAS Y MATERIALES DE TRABAJO</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
Investigadora	\$1'000.000
Empastes	\$20.000
Libros	\$500.000
Fotocopias y material bibliografico	\$300.000
Digitador	\$300.000
Imprevistos	\$300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$4'180.000</b>

## BIBLIOGRAFÍA

ALCÁNTARA-GARRIDO, C. "La Importancia de la Educación". Innovación y Experiencias Educativas. Granada, Marzo, 2009, no. 16.

ALDANA Rocy LISSETH. Propuesta los procesos de gestión escolar y su relación con la formación inicial y permanente de maestros. Universidad Industrial De Santander. Año 2.006.

Antúnez, S. "El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares", en SEP (ed.) Primer curso nacional para directivos de educación secundaria, México: SEP(1999).

AVILA Héctor Luis. Introducción a la metodología de la investigación. México. 2006.

BARRERA OSORIO Felipe, MALDONADO Darío y RODRÍGUEZ Catherine "CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS". Universidad del rosario. Bogotá. 2012.

Barrientos Noriega, A Y Taracena Ruiz, E. La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. UNAM. México. 2008.

CAMACHO-MOTTA, HL. La importancia de la educación a la luz de la concepción pedagógica en Immanuel Kant. Bucaramanga, 2007. Trabajo de grado (Filósofa). Universidad Industrial de Santander.

CANDELA, A. Prácticas discursivas en el aula y calidad educativa. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Julio-Diciembre. 1999, vo. 4. no. 8.

DE COLOMBIA, CONSTITUCIÓN POLÍTICA. Presidencia de la República. Santa Fé de Bogotá, 1991.

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

COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución Política De Colombia. 1.992. Santafé De Bogotá Editorial Unión.2.002

COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General De Educación Institucional. Bogotá. 2.008.

CHAVEZ, Cenebra "A propósito de la innovación en la investigación educativa".  
En: Revista Enfoques Pedagógicos. Cafam. Santa Fe de Bogotá: (1993).

DIAZ-AMADO, S. Propuesta pedagógica participativa de transformación escolar para la autorregulación de la convivencia y la resolución de conflictos por las vías no violentas. Bucaramanga, 2007. Trabajo de grado (magíster en pedagogía). Universidad Industrial de Santander.

Fernández Batanero, J. Y Hernández Fernández, A El Liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. Universidad de Jaén. (2013).

Fernández-Cárdenas, J.M. El habla en interacción y la calidad educativa: los retos de la construcción de conocimiento disciplinar en ambientes mediados por tecnología digital, revista mexicana de investigación educativa. (2012)

GORDON, T. Maestros eficaz y técnicamente preparados. México: Editorial Diana.1998.

GUARRO-PALLÁS, A. La transformación democrática de la cultura escolar: Una respuesta justa a las necesidades del alumno de zonas desfavorecidas. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. Abril,2005.

GAJARDO, Marcela Enseñanza básica en las escuelas rurales. Experiencias innovadoras.UNESCO Santiago de Chile. (1988).

GUERRA-MENDOZA, M. Organización y Cultura Escolar: Un enfoque psicosocial. Ponencia. En:Taller Institucional de Investigación Educativa (Victoria de Durango, Dgo. del 27 al 29 de noviembre). 2001.

HAVELOCK, R. G.; HUBERMAN, A.M. Innovación y problemas de la educación. Teoría y realidad en los países en desarrollo. Ginebra: UNESCO-Oficina Internacional de Educación.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL Decreto número 2647(1984).

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley general de educación 115 de 1994. Bogotá: MEN..

Misión, ciencia, educación y desarrollo. COLOMBIA AL FILO DE LA OPORTUNIDAD. Colciencias. Tercer mundo editores Santa Fe de Bogotá, D.C. 1996.

MONTAÑEZ SUÁREZ Luz Amparo y RODRÍGUEZ MEDINA Diana Carolina. Formación permanente de maestros en ejercicio en Gestión Escolar. Universidad Industrial De Santander. Bucaramanga. Año 2.010.

PEDROZO SIERRA Dorys Lizeth, RÍOS DELGADO Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, SINERGIA. Universidad Industrial de Santander .Bucaramanga. Año 2.012

PROGRAMA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA. Guía para actores involucrados en el Programa. Ministerio de Educación Nacional Colombia, 8 de noviembre de 2011 V1

RAMIREZ, Jorge“La sistematización, espejo del maestro innovador”. En: Cuadernos de reflexión educativa. N° 9-10. Santa Fe de Bogotá. (1993).

RINCÓN, F., y MEZA-RICARDO, UE. Avances del Plan Nacional Decenal de Educación en Colombia 2006-2016. Crece la movilización social por una educación de calidad. Revista del Congreso por una Educación de Calidad. Mayo, 2009, no. 2.

RINCON C. La organización escolar por ciclos. Una experiencia de transformación pedagógica en Bogotá, Universidad Distrital Francisco José De Caldas. Bogotá. 2010.

ROA, CA., CASTRO de PICO., AL., y DURÁN-PINEDA., Y. Gestión Escolar y Formación de Maestros. Un Desafío para Transformar la Cultura Escolar. Bucaramanga. (en edición)

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Mexico, cuarta edición, MC GRAW HILL, 2006.

SANDOVAL-ESTUPIÑÁN, LY., y GARRO-GIL, N. "La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa." Educación y Educadores. Agosto, 2012, vo. 15, no. 2.

SAN FABIÁN-MAROTO, JL. El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido. Revista de Educación. Septiembre-Diciembre, 2011, vo. 356.

SINGER, LR. Resolución de conflictos, Paidós, Barcelona, 1996.

Vélez, E. Schiefelbein E.y Valenzuela J. FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO ACADEMICO EN LA EDUCACION PRIMARIA (Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe) Brasil.1993

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