

**HORIZONTE ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA RED DE
DIRECTIVOS Y MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR
SINERGIA**

YEIMY NATHALIA CASTRO MENDOZA

INGRID PAOLA RUEDA JAIMES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER- UIS
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ÉNFASIS EN CIENCIAS
NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL
BUCARAMANGA**

2014

**HORIZONTE ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA RED DE
DIRECTIVOS Y MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR
SINERGIA**

YEIMY NATHALIA CASTRO MENDOZA

INGRID PAOLA RUEDA JAIMES

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

Director

CESAR AUGUSTO ROA

Licenciado en Educación

Magister en Filosofía

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER- UIS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACIÓN

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ÉNFASIS EN CIENCIAS

NATURALES Y EDUCACIÓN AMBIENTAL

BUCARAMANGA

2014

AGRADECIMIENTOS

A nuestro educador y amigo Mg. Cesar Augusto Roa, pilar fundamental en nuestro proceso de formación ardua y destacada; brindándonos sus conocimientos, experiencia y ejemplar desempeño de la profesión educadora; muchas gracias por su interés, apoyo y constante dedicación. Agradecemos de manera especial a esta prestigiosa Universidad, la Universidad Industrial de Santander, la cual nos abrió sus puertas, preparándonos para un futuro competitivo en esta grata y admirable profesión.

A nuestros educadores de la Universidad Industrial de Santander, gracias a sus enseñanzas y aportes invaluable, no solamente en la formación de nuestra carrera profesional, sino también en nuestra formación como personas íntegras. Todo este proyecto no sería posible sin la gran disposición e interés que evidenciaron los Directivos y Maestros de las Instituciones Públicas y privadas participantes.

Un agradecimiento profundo y sentido va para nuestras familias; sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta grata profesión, en especial a nuestras madres: María Jaimes Parada y Ángela Patricia Mendoza quienes a lo largo de nuestras vidas con mucho amor y esfuerzo nos han brindado bienestar y educación, siendo ellas nuestro apoyo incondicional.

Finalmente y por supuesto un eterno agradecimiento a Dios, porque ha estado con nosotras en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar una vida llena de éxitos y bendiciones.

Ingrid Paola Rueda Jaimes

Yeimy Nathalia Castro Mendoza

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivo específicos.....	21
1.4 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	23
2.1.1 Las Redes de Investigación e Innovación Educativa.....	23
2.1.2 Nivel internacional	25
2.1.3 Nivel Nacional	28
2.1.4 Nivel Local	31
2.1.5 Otras Redes	32
2.1.6 Redes para la Gestión y el Direccionamiento	33
2.2 MARCO LEGAL.....	36
2.2.1 Constitución política de Colombia	36
2.2.2 Ley General de Educación.....	36
2.2.3 Decreto 1278 de 2002.....	39
2.2.4 Plan Decenal de Educación 1996-2005	39
2.2.5 Plan decenal de educación 2006 – 2016	40

2.2.6 Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al Plan de mejoramiento.....	40
2.2.7 Guía N° 10. Evaluación de periodo de Prueba de Docentes y Directivos Docentes	41
2.2.8 Planes de mejoramiento institucional	41
2.3 HORIZONTE TEÓRICO	43
2.3.1 Una perspectiva de la Educación.	43
2.3.2 Calidad educativa.....	45
2.3.3 Una Prioridad, La Búsqueda de Calidad Educativa.....	49
2.3.4 Gestión Escolar.	54
2.3.5 Áreas, procesos y componentes de la Gestión Escolar.	58
2.3.6 Redes Educativas	63
2.3.7 La Red es un Modelo Organizativo	65
2.3.8 ¿Qué caracteriza a una Red Educativa?	66
2.3.9 Redes de Gestión Escolar.	69
2.3.10 ¿Cómo es la Estructura Organizativa de la Red Educativa?	71
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.2.1 Etapa I: Diseño.....	75
3.2.2 Etapa II: Gestión e implementación	75
3.2.3 Etapa III: Evaluación e interpretación.....	76
4. HALLAZGOS INVESTIGATIVOS.....	77
4.1 PROCESO DESCRIPTIVO.....	77

4.1.1 IMPORTANCIA, NECESIDADES Y DESAFÍOS QUE JUSTIFICAN LA CONSTITUCIÓN DE LA RED.....	77
4.1.2 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA RED.....	79
4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA RED.....	80
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS.....	82
4.2.1 IMPORTANCIA DE CONSTITUIR LA RED.....	82
4.2.2 NECESIDADES Y DESAFÍOS QUE JUSTIFICAN LA CONSTITUCIÓN DE LA RED.....	83
4.2.3 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA RED.....	85
4.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA RED.....	85
5. SINERGIA.....	86
5.1 ¿QUÉ ES LA RED SINERGIA?.....	86
5.2 ANTECEDENTES DE LA RED SINERGIA.....	86
5.3 HORIZONTE ORGANIZACIONAL.....	87
5.3.1 ¿CUÁL ES LA MISIÓN DE LA RED, SINERGIA?.....	87
5.3.2 ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA RED, SINERGIA?.....	88
5.3.3 ESTRUCTURA JERARQUICA.....	88
6. CONCLUSIONES.....	92
7. RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	101

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1	47
------------------------	----

Eeducación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero.

GRAFICA 2	89
------------------------	----

Organigrama de la red de maestros y directivos Sinergia. Entes participantes y delimitación provincial.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A	101
Entrevista aplicada a Directivos y Maestros de instituciones públicas y privadas.	
ANEXO B	106
Información sistematizada de los Problemas y desafíos en el ejercicio de la Gestión Escolar (revisión documental)	
ANEXO C	107
Sistematización de resultados de la entrevista aplicada a directivos y maestros de instituciones públicas y privadas	

RESUMEN

TITULO: HORIZONTE ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURAL DE LA RED DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN GESTIÓN ESCOLAR SINERGIA*

AUTORAS: RUEDA JAIMES INGRID PAOLA**, CASTRO MENDOZA YEIMY NATHALIA**

PALABRAS CLAVE: calidad educativa, gestión escolar, organización escolar, redes de gestión, actores escolares, formación permanente.

DESCRIPCIÓN

La educación y por ende sus instituciones educativas hacen parte de una determinada cultura social, la cual está atada a los diferentes cambios y evoluciones, así como retos y desafíos que se plantea al ejercicio de la gestión escolar. A partir de una caracterización de las necesidades y problemáticas que presentan las instituciones a nivel regional, se hace necesario que estas a su vez se cualifiquen en cuanto a los procesos de formación y gestión educativa ya que de esta manera se puede cumplir con el propósito de toda entidad educativa que es educar y generar calidad y compromiso. La investigación realizada tuvo como objetivo dar respuesta a preguntas generales y directrices que fundamentan la necesidad de constituir la red de directivos y maestros en gestión escolar, siendo las siguientes: ¿De qué manera se puede definir el Horizonte Organizacional y Estructural de la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA? ¿Cuáles son las necesidades de maestros y directivos en gestión escolar a las que ha de responder la Red? ¿Cuál es la Misión, Visión y objetivos pertinentes para la constitución de la Red? ¿Qué estructura organizacional es necesario diseñar acorde con los objetivos de la Red, SINERGIA?

La investigación cualitativa se realizó desde una estrategia de revisión documental, aplicando instrumentos-fichas de registro para recolectar, comparar, organizar y contrastar la información. Los resultados contribuyeron a clarificar las problemáticas y posibles alternativas de solución que justifican la creación de la Red, definir una propuesta de horizonte organizacional y estructural para la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA, como un aporte organizativo en pro del mejoramiento continuo de la calidad educativa y la gestión escolar.

*Proyecto de Grado

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

ABSTRACT

TITLE: ORGANIZATIONAL AND STRUCTURAL SKYLINE OF DIRECTORS AND TEACHERS IN MANAGEMENT SCHOOL, SYNERGY”

AUTHORS: RUEDA JAIMES INGRID PAOLA**, CASTRO MENOZA YEIMY NATHALIA**

KEYWORDS: quality of education, school management, school organization, management networks, school actors, lifelong learning.

DESCRIPTION

Education and their educational institutions are part of a particular social culture, which is tied to the various changes and developments as well as challenges that arises on the exercise of school management. From a characterization of the needs and problems posed by regional institutions, it is necessary that these in turn qualify as to the processes of formation and education management since this way you can fulfill the purpose of any educational institution is to educate and attract quality and commitment. The investigation aimed to answer general questions and guidelines that support the need to provide network managers and teachers in school management, with the following: How can define the skyline Organizational and Structural Network Executives Teachers and School Management SYNERGY ? What are the needs of teachers and principals in school management to be answered by the Net? What is the mission, vision and objectives relevant to the establishment of the Network? What organizational structure must be designed in accordance with the objectives of the Net, SYNERGY ?

Qualitative research was conducted from a strategy document review, applying instruments - registration cards to collect, compare, and contrast information organizing. The results helped clarify the issues and possible solutions that justify the creation of the net, define a horizon proposed organizational structure for Network Managers and Teachers in School Management SYNERGY as an organizational contribution in support of continuous improvement educational quality and school management.

* Graduation Project

** Industrial University of Santander, Faculty of Humanities, School of Education. Bachelor in Elementary education with emphasis in natural science and environmental education. Mg Director Cesar Roa

INTRODUCCION

El presente informe del proyecto de grado, es la compilación de un trabajo del cual emana un proceso arduo y significativo que tiene como pregunta central ¿De qué manera se puede Definir el Horizonte Organizacional y Estructural de la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA?

El grupo de investigación CEGE, (Calidad Educativa y Gestión Escolar) de la Universidad Industrial de Santander busca con sus investigaciones contribuir a la cualificación de los procesos de Gestión Escolar, y así mismo, a la Calidad Educativa del departamento y del país. Este proyecto es una gran oportunidad de crear mecanismos de comunicación, liderazgo, trabajo colaborativo y de fortalecer el sentido de pertenencia entre Directivos y Maestros de Instituciones públicas y privadas para compartir experiencias y clarificar las problemáticas que suscita el ejercicio de la gestión escolar, de manera que se planteen alternativas pertinentes de solución en pro del mejoramiento continuo de la calidad educativa y la gestión escolar.

El informe de investigación está estructurado en seis capítulos:

El **primer capítulo** presenta el problema investigativo; análisis y planteamiento del problema, justificación, objetivos y contexto de la investigación donde se sustenta la importancia de definir el horizonte organizacional y estructural de la Red en Gestión Escolar.

El **segundo capítulo**, establece los fundamentos de la investigación; los antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional y a nivel local, el marco legal de la investigación y el horizonte teórico, los diferentes e importantes conceptos que sustenta de manera explícita la investigación.

El tercer capítulo, describe la metodología de la investigación, el tipo de investigación y las etapas del proceso investigativo.

El cuarto capítulo, contiene los hallazgos de la investigación, el proceso descriptivo, es decir, los problemas o desafíos que justifican la constitución de la Red, la propuesta para la discusión de Misión, Visión y estructura organizativa de la Red, y el análisis e interpretación de los hallazgos.

El quinto capítulo, da a conocer la propuesta del proyecto, el horizonte organizacional y estructural de la Red, SINERGIA.

Finalmente, **el capítulo sexto** presenta de manera comprensiva las conclusiones y sugerencias para la continuidad del proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*“Yo diría que la crítica es el movimiento por el cual
El sujeto se atribuye el derecho de interrogar a
La verdad acerca de sus efectos de poder y al
Poder acerca de sus discursos de verdad”*

Michel Foucault

El grupo de investigación CEGE, (Calidad Educativa y Gestión Escolar) de la Universidad Industrial de Santander ha unido sus esfuerzos investigativos bajo los temas de calidad y gestión a nivel educativo, de allí que hayan surgido propuestas investigativas desde las cuales se espera contribuir a la cualificación de los procesos de gestión escolar.

La información de investigaciones previas desarrolladas en el mismo ámbito de gestión y calidad educativa, permitieron encontrar problemas y necesidades de Directivos y Maestros frente a la gestión escolar, se enuncian entre otras:

- Los maestros están perdiendo la capacidad para administrar algo que se desea para el grupo o institución así como los procesos no están articulados con la comunidad y las capacitaciones o actualizaciones son débiles.
- Las responsabilidades de los rectores y directivos tienen un alto desconocimiento pedagógico por parte de los docentes, los cuales tampoco están al tanto de actualizar sus conocimientos de gestión
- Cambios continuos en las políticas educativas, el gobierno nacional debido a sus continuos cambios de normas educativas hacen que sus intereses se centren en la cobertura más no en la calidad educativa.

- Obstáculos para la formación permanente. Los programas no han sido adecuados ya que en la mayoría de instituciones los PEI no se percibe la importancia de la formación permanente tanto para maestros como para rectores. Los tiempos son escasos pues no permiten a los maestros disponer de momentos para su constante actualización como para para su desarrollo profesional.
- Diversas prácticas o formas aisladas de realizar gestión escolar, los maestros cuentan con demasiados estudiantes por aula, aspecto que hace difícil su labor de mejora en problemas sociales. Falta de disposición y compromiso escolar así como el sentido de pertinencia y liderazgo lo cual hace que los maestros solo se limiten a cumplir con lo básico.
- Las funciones del coordinador no están bien definidas, hay una definición del rector pero falta más claridad en los aspectos que tiene que desarrollar este directivo así como sus deberes en la institución.
- La profesión educadora ha estado sufriendo un debilitamiento del valor social por parte de los mismos maestros, el ministerio y el mismo gobierno. Se ha tomado al maestro desde una perspectiva de transmisión de la información donde en muchos casos las actividades escolares se hacen rutina y no se presentan una reflexión de la misma.
- Las condiciones de trabajo no resultan las más adecuadas para el aprendizaje, entre ellas se presentan los bajos salarios respecto a la cantidad de responsabilidades asignadas, la sobrecarga laboral, limitación de recursos físicos y económicos así como la falta de tiempo para el desarrollo de los procesos.
- Debilidad en el manejo de los procesos comunicativos. Se presenta una falta de comunicación y dificultad para concretar asuntos entre los mismos educadores de una institución.

En la interacción de Directivos y Maestros a propósito de los problemas y dificultades enunciados anteriormente emerge la necesidad de crear espacios colectivos de cooperación de forma que permitan la generación de alternativas para la resolución y buen manejo de las situaciones encontradas para la cualificación y transformación de los procesos de gestión escolar en las instituciones. Uno de los proyectos que interpreta esta necesidad, plantea la propuesta de constituir una red de directivos y maestros en gestión escolar de Santander, SINERGIA. Situación que da lugar a la pregunta central de la propuesta de investigación:

¿De qué manera se puede definir el horizonte organizacional y estructural de la red de directivos y maestros en gestión escolar, sinergia?

Y preguntas directrices como:

- ¿Cuáles son las necesidades de maestros y directivos en gestión escolar a las que ha de responder la red?
- ¿Cuál es la Misión, Visión y objetivos pertinentes para la constitución de la Red?
- ¿Qué estructura organizacional es necesaria diseñar de acuerdo a los objetivos de la Red, Sinergia?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Gestión Escolar en Colombia es un amplio escenario que necesita un trabajo organizado, cooperativo e integral que favorezca el desarrollo de competencias básicas necesarias para el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos. Es de vital importancia una buena gestión escolar ya que esta influye de manera directa en los resultados educativos de los estudiantes y de la labor pedagógica, es decir

que una institución que mejore de manera significativa su gestión escolar, mejora también los resultados de los estudiantes

En el departamento de Santander a través de las investigaciones previas relacionadas se han encontrado una cantidad considerable de falencias en el ámbito de la gestión escolar, teniendo en cuenta la descentralización colombiana como eje fundamental del cambio político y educativo hasta las propuestas y planes que se han generado frente a la necesidad de modernizar el estado colombiano, se continúan presentando dificultades y desafíos en la labor de gestión, estas situaciones han generado espacios investigativos que pretenden responder a las carencias que surgen debido a la globalización, haciendo necesario delegar las funciones educativas para que se pueda ejercer una autonomía regional en la parte educativa, fortaleciendo entonces secretarías de educación departamentales y municipales.

Sabemos que los retos para gestionar en las instituciones educativas requieren un conjunto de desafíos donde los maestros y directivos deben gozar de un alto sentido de liderazgo y habilidades que permitan trabajar de forma colectiva desempeñando una labor en donde el propósito sea un conjunto de metas para el desarrollo integral del educando, de los actores educativos y calidad de la educación.

Es de gran importancia dar paso a una propuesta con un objetivo claro; definir el Horizonte Organizacional y Estructural de la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA que permita desde una visión compartida responder a las necesidades y desafíos que plantea el direccionamiento de la Institución Escolar, que posibilite relacionarse de manera proactiva y participativa entre directivos, maestros y estudiantes para el logro de los objetivos educativos de las instituciones escolares.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Definir el Horizonte Organizacional y Estructural de la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar en Santander

1.3.2 Objetivo específicos

- Caracterizar las necesidades de maestros y directivos en gestión escolar a las que ha de responder la Red.
- Determinar la Misión, Visión y Objetivos de la Red
- Diseñar una estructura organizacional acorde a los propósitos de la Red.

1.4 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), es el grupo de investigación que tiene como propósito contribuir a la cualificación en los procesos educativos, conformado por maestros de la Escuela de Educación, estudiantes de Maestría en Pedagogía y estudiantes de últimos semestres de Licenciatura en Educación Básica de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga. Actualmente el grupo está integrado por Maestros Investigadores de la Escuela de Educación UIS y de la Facultad de Educación de la Universidad de Pamplona, comprometidos con la Calidad de la educación desde la comprensión de pertinentes procesos de Gestión escolar acordes con las necesidades de las instituciones educativas y demandas sociales.¹

¹ PEDROZO Sierra Doris Lizeth, RIOS Delgado Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2013

El grupo tiene un alcance municipal y departamental. Este espera direccionarse a nivel nacional, lo que permite una perspectiva de sus magnitudes y posibilidades de proyección hacia el futuro en el corto, mediano y largo plazo. Entre sus logros encontrados; esta la aprobación del proyecto: Perfil de formación inicial y permanente de maestros que generen y dinamicen procesos autónomos de gestión es las instituciones escolares, presentado en el año 2004, proyecto por el cual se consolida el grupo de investigación CEGE por parte de Colciencias.

Los diversos proyectos investigativos que se han desarrollado a través del grupo, han permitido llegar a la finalidad de constituir la Red de Maestros y directivos en Gestión Escolar diseñando en primera medida una estructura organizacional para la Red la cual puede contribuir a dar respuesta a los problemas y desafíos que plantea el ejercicio propio de la Gestión escolar a Maestros y Directivos.

Actualmente el grupo cuenta con una verificación planteada con la resolución N° 178 de 2013 en la cual se otorga reconocimiento institucional al grupo de investigación CEGE por cumplir con los requisitos y condiciones para su creación.²

² GOMEZ Torrado Álvaro, GOMEZ Flores Luis Carlos. Resolución N° 178 de la Republica de Colombia. Bucaramanga; Universidad Industrial de Santander, Febrero de 2013

2. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada implicó construir un marco de fundamentación para lo cual se identificaron y reseñaron antecedentes investigativos a nivel internacional, nacional y regional relacionados con la constitución de colectivos y/o redes de Maestros y Directivos en Gestión Escolar, con el fin de obtener una mirada global del objeto de estudio; al mismo tiempo se tiene en cuenta la indagación de carácter legal en la cual se expone la normatividad Colombiana relacionada con la Educación y Gestión Escolar; finalmente, se plantea un horizonte teórico de fundamentación básica.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se presentan diferentes reseñas de proyectos de investigación, redes que se han realizado a nivel internacional, nacional y regional donde se evidencian proyectos de Investigación los cuales permiten enriquecer los conocimientos existentes y responder desde una visión compartida a las necesidades y desafíos de gestión y administración escolar que plantea la institución.

2.1.1 Las Redes de Investigación e Innovación Educativa³

¿Cómo surgen?

Un estudio del estado del arte sobre la innovación educativa en América Latina sobre la base de una consulta en 17 países, permitió construir un banco de innovaciones e inferir las principales tendencias y problemáticas de la innovación

³ VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. Perú, Ministerio de educación. 2005. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

educativa en la región. Una de las recomendaciones fundamentales de dicho estudio fue la de crear una red regional para promover la reflexión, la sistematización, el intercambio y difusión de experiencias educativas innovadoras en América Latina.

Las primeras redes de investigación e innovación educativa han sido promovidas por el Área de Innovaciones Educativas de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica DINESST Argentina, en las que se promueve la experiencia de innovación pedagógica en Latinoamérica. En el Ministerio de Educación, las Redes de investigación e innovación educativa han sido promovidas por el Área de Innovaciones Educativas de la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica DINESST, a su vez surgieron el año 2002, a partir de una iniciativa de profesores de colegios ganadores de proyectos de innovación pedagógica, como una estrategia para garantizar la sostenibilidad de sus propuestas. El propósito era generar un espacio para facilitar el intercambio y difusión de las experiencias en la perspectiva de una colaboración voluntaria de los profesores involucrados.

Inicialmente surgieron como redes locales de colegios de Educación Secundaria ganadores de proyectos de innovación en una ciudad: Jaén, Tarapoto, Puerto Maldonado, Chiclayo, Pucallpa y otras más. Los profesores de los colegios ganadores de proyectos fueron reconociendo el valor de sus propuestas, identificando similar capacidad en colegas de otros colegios y vinculándose con ellos al margen o sin intermediación de los órganos de gestión descentralizada del Ministerio de Educación. Desde el lado de la denominada sociedad civil, organismos no gubernamentales (ONG) de reconocida trayectoria promueven experiencias educativas innovadoras con alumnos y profesores mediante la estrategia de redes educativas con participación de instituciones educativas y profesores estatales.

En este marco, el Área de Innovaciones Educativas DINESST asumió la tarea de constituir redes regionales durante los años 2003 y 2004 sobre la base de las redes locales de colegios con innovación educativa. Para la constitución de las redes regionales de investigación e innovación educativa se realiza una convocatoria amplia de instituciones, de allí que están conformadas por colegios estatales y privados, institutos superiores de educación, universidades, organismos no gubernamentales, representantes de los gobiernos locales y regionales, entre otros, a quienes se les brinda un taller de capacitación sobre el tema y se les orienta para la constitución de sus órganos directivos y para la formulación de su plan de trabajo.⁴

Esta conformación de las redes con participación de instituciones del Ministerio de Educación, de otros sectores estatales y de la sociedad civil es posible porque ellas asumen un modelo de organización y unas reglas de juego particulares que permitan su funcionamiento y desarrollo. Las redes no pueden funcionar con una organización vertical y con directivas oficiales que provienen de escalones superiores.

2.1.2 Nivel internacional

En el ámbito internacional se encuentran proyectos de investigación referentes a las redes educativas, entre los cuales se destaca el proyecto **Redes Educativas Rurales- Cajamarca**⁵ Las experiencias que llevaron a desarrollar tal proyecto se orientan por el enfoque psicogenético de la lectura y la escritura y el constructivismo como teoría del aprendizaje. Enfatizan la adquisición de la lectura

⁴ VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. UNESCO, Honduras, 1999. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes>.

⁵ RAMIREZ Eliana. Redes educativas rurales Cajamarca, Lima Perú: UNICEF, 2002.

y la escritura dentro de un enfoque de comunicación, centrado en el texto y en el uso funcional del lenguaje.

Este proyecto ha intentado aportar al diseño, construcción e implementación de políticas educativas que garanticen los aprendizajes básicos de niños y niñas en distintas instancias, desde el nivel de Centro Educativo, pasando por el de las regiones o unidades educativas, hasta el nivel nacional. Buscando aspectos pedagógicos como: Transformar la práctica pedagógica sobre el aprendizaje de la lectura y escritura, manejar estrategias didácticas de aula para el desarrollo de la expresión oral, la comprensión de la lectura y la producción de textos escritos, elevar los niveles de comprensión lectora y producción de escritos y desarrollar una pedagogía de proyectos que relacionen saberes e integren la necesidad de leer y escribir en torno a un tema.

Otro proyecto del mismo interés es **Red AGE: La red de apoyo a la gestión educativa en Ibero- América**⁶ el cual tiene como objetivo dar a conocer una iniciativa de red en gestión educativa. Esta a su vez presenta una experiencia de innovación de alcance internacional al mismo tiempo que fomenta el uso auspicioso de las TIC sirviendo como soporte de comunicación interactiva para el fortalecimiento de los vínculos entre las personas y organizaciones, para el desarrollo de procesos de creación, gestión del conocimiento y el trabajo en torno a problemáticas comunes de la educación. Este a su vez es un proyecto financiado por la Agencia Española de cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), promovido por la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y la Universidad ORT (Uruguay) en el que participan 27 instituciones y colaboran más de 80 de toda Iberoamérica.

⁶ Bernasconi Gabriel. Red age: la red de apoyo a la gestión educativa Uruguay Montevideo. Universidad ORT. Septiembre de 2009. En su sitio web:
http://www.redage.org/files/adjuntos/RedAGE%20_red_gesti%C3%B3n%20educativa%20en%20Iberoam%C3%A9rica.pdf

A continuación se presenta el proyecto: **Gestión escolar e innovación educativa**⁷ este proyecto está definido en dos aspectos; en primer lugar, los conocimientos y las herramientas de análisis que se han aplicado en la labor de dirección y gestión educativa, por otro lado la praxis docente y organizativa en la cuales las experiencias del día a día en el centro escolar han ofrecido interpretaciones de lo que es considerado el trabajo para la innovación escolar.

Este proyecto propone organigramas, en donde tanto educadores como educandos toman en consideración el trabajo de aula para la innovación escolar. Sin embargo se considera que hay una falta de estímulo tanto a nivel organizativo como institucional en cuanto a las experiencias de investigación – acción educativa relacionada al trabajo virtual. El autor hace énfasis en incorporar las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC como elementos de gestión, organización y autonomía para los centros escolares y administraciones educativas.

Para complementar, se enuncia una de las redes a nivel internacional: **Red de gestión escolar**.⁸ La Red de Gestión Escolar se forma alrededor de un proyecto de investigación apoyado por el CONACYT, “*El Capital Social y las Innovaciones en la Gestión Escolar en Educación Básica*” razón por la cual los miembros de la Red son principalmente académicos y estudiantes. Sin embargo, la Red tiene un propósito que va más allá del trabajo teórico pues también desea acercarse a las escuelas de educación básica para analizar y elaborar propuestas a partir de los problemas que las mismas comunidades escolares enfrentan. Busca difundir, comunicar y analizar los problemas que enfrentan las escuelas de una forma dinámica e interactiva.

⁷ Sotelo Vásquez Juan José. Proyecto de gestión escolar e innovación educativa. Madrid, España Universidad de Barcelona, 2007.

⁸ Red de gestión escolar.org Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa Baja California Disponible en: <http://www.redgestionescolar.org/>

Sus principales objetivos son conocer y analizar los procesos de desarrollo, funcionamiento y consolidación de los consejos escolares de participación social, y abrir espacios de comunicación y retroalimentación con las comunidades escolares así como con las autoridades educativas, a fin de estudiar y orientarlos hacia una ruta de éxito.

2.1.3 Nivel Nacional

Dentro del campo de investigación nacional referente a proyectos en redes educativas y de gestión, sobresalen los siguientes:

El programa de Fortalecimiento de la Capacidad Científica en la educación Básica y Media – Red⁹. Este proyecto tiene sus comienzos en el año 1992, se orienta hacia la mejora de la calidad de la educación básica y media centrando la acción en la escuela y fortalecimiento de la capacidad académica. En sus indicios La universidad Nacional no contaba con una Facultad de Educación ni ofrecía carreras en formación de docentes; lo educativo se había abordado, por lo tanto, desde las tradiciones disciplinares, no disciplinares, no propiamente pedagógicas y desde perspectivas interdisciplinarias. El programa RED busca, en interlocución por medio de redes, con los maestros construir un conocimiento que permita recontextualizar los saberes disciplinares en los que se ha venido denominando saberes escolares.

Este proyecto, estudia la escuela desde tres dimensiones. La disciplinar, la cual analiza las relaciones de los saberes disciplinares con los saberes escolares. La institucional, la cual aborda la escuela en cuanto a organización humana e

⁹ Miñana Carlos. Programa RED. Bogotá, Colombia Universidad Nacional de Colombia, 1999. En su sitio web: file:///D:/Grado/Articulos-directivosdocentes-gestion.pdf

institucional. Y por último la vida cotidiana de la escuela, la cual centra su atención en aspectos transversales de la vida escolar.

Entre otros proyectos relacionados a la gestión escolar y las nuevas tecnologías, se encuentra: **Tic en la Gestión escolar: herramientas y estrategias para el manejo de la información y los procesos de comunicación**¹⁰. El propósito del proyecto es catalogar herramientas gratuitas de libre uso en cada uno de los procesos de la gestión escolar, así como sugerir estrategias para aprovechar las TIC en el manejo de la información y los procesos de comunicación en el ámbito escolar.

TIC en la gestión escolar propone una matriz de clasificación en la cual, las cuatros áreas de gestión expuestas por la guía 14 del MEN, son el principal campo de acción para los participantes, estas relacionan las extensiones informáticas que poseen; entre ellas el software, red de área local, servicios web y aplicaciones móviles promoviendo las estrategias para el manejo de información y desarrollo de los procesos de comunicación en la escuela.

En la región caribe Colombiana se encontró una experiencia piloto: **El proyecto Gestión escolar. Experiencias del proyecto de mejoramiento**¹¹ estuvo enmarcado en un modelo de mejoramiento moderno, orientado al logro de escuelas eficientes; es decir, aquellas generadoras de aprendizajes desde los diferentes actores de la comunidad educativa, en la que tienen un papel fundamental los equipos de gestión como columna vertebral para el cambio escolar.

¹⁰ López María Eugenia. Tic en la gestión escolar: herramientas y estrategias para el manejo de la información y los procesos de comunicación. Colombia Nariño Universidad del Cauca.

¹¹ MARTIN Gallego Julián Antonio, PADILLA Anuar Pacheco. Gestión escolar. Experiencias del proyecto de mejoramiento. Guajira- Atlántico, Fundación Promigas. 2004

El proyecto fue un medio para estrechar los lazos entre los conocimientos teóricos y las prácticas de la gestión institucional, de cuyo ejercicio resultaron aprendizajes útiles que contribuyeron al diseño, promoción y desarrollo de estrategias orientadas a mejorar la organización y gestión escolar de organizaciones participantes, así mismo sirve de referencia para el diseño de políticas educativas a nivel local, departamental y regional.

Y como red activa la **Red de calidad y gestión educativa**¹² esta red, tiene como objetivo articular la ruta de formación integral en la que convengan los aspectos formativos y académicos, para asegurar la calidad en el proceso educativo y construir colectivamente escenarios de reflexión y de acción, orientados a la comprensión de los rasgos, las prácticas y las características que hacen que los procesos de educación en la ciudad de Medellín logren los objetivos de transformación e inclusión social.

Dentro de esta red se han desarrollado iniciativas y programas en pro del mejoramiento de la calidad educativa, como resultado de lo anterior, muchas instituciones lograron avanzar en la implementación de estrategias que elevan la calidad de sus procesos académicos, lo que permitió mejorar la administración de sus recursos humanos, físicos y materiales, y adecuar el servicio educativo a las expectativas de la población que atienden.

¹² FUNDACIÓN PROANTIOQUIA Medellín – Colombia. 1975

Disponible en: <http://proantioquia.org.co/web/index.php/calidad-de-la-educacion/alianzas-por-la-educacion/red-de-gestion-y-calidad-educativa>

2.1.4 Nivel Local

A nivel local, en el municipio de Bucaramanga se desarrolló el proyecto **Sinergia: propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar**¹³ el cual contribuyó a identificar los desafíos que suscita el ejercicio propio de la Gestión escolar determinando las características necesarias que debe tener una propuesta organizativa que responda a los problemas y desafíos que encuentran los directivos y maestros en los procesos de gestión escolar.

Sinergia plantea a los actores educativos como sujetos participantes en una comunidad educativa que lideran y promueven el desarrollo organizado y sistemático de los procesos escolares, se hace necesario de una búsqueda de prácticas pedagógicas pertinentes de gestión escolar las cual estén comprometidas con la construcción y fortalecimiento de nuevos esquemas prácticos que orienten la institución hacia la transformación social e individual de los actores educativos.

La fundamentación del trabajo implicó una investigación documentada la cual permitió elaborar la propuesta organizativa e identificar los aspectos legales que rigen las Políticas educativas así como también la participación de grupos colectivos y comunidades escolares formales.

En el año 2007, la Universidad Autónoma de Bucaramanga se realiza el proyecto: **Programa de gestión escolar para directivos docentes**¹⁴ el cual comprende y aplica desde las perspectivas pedagógicas los fundamentos, las teorías y los enfoques más innovadores de la administración la gestión y la organización en función del cumplimiento de la legislación y las políticas educativas

¹³ PEDROZO Sierra Dorys Lizeth, RÍOS Delgado Ángela Marcel, Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander Bucaramanga: 2013.

¹⁴ NAVARRO María Eugenia, OBANDO Néstor Raúl, GALVIS Cesar Dario, SANTAMARIA Elvira, Programa de gestión escolar para directivos docentes. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2007

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

Este programa; gestión escolar ofrece formación a los directivos (administradores) de centros educativos oficiales y privados para que puedan asumir con responsabilidad y pleno sentido del reto del MEN y para contribuir a su desempeño en la dirección y liderazgo institucional.

Está dirigido a los actuales rectores, directivos, coordinadores y licenciados en educación del departamento de Santander que tengan una experiencia mínima de dos años en práctica directiva, (colegios privados u oficiales); a los profesionales en la rama administrativa que sean docentes (administradores, contadores, economistas, abogados) y que deseen asumir el nuevo rol de directores administrativos de centros educativos.

2.1.5 Otras Redes

Entre los diversos y significativos proyectos e investigaciones que se han desarrollado a nivel nacional, se encontraron algunas experiencias llevadas a cabo por medio de colectivos, maestros y personas interesadas en el ámbito de la gestión escolar. Estas comunidades de práctica, han permitido aumentar la capacidad a nivel nacional para el desarrollo y seguimiento de programas, compartiendo experiencias, administración del cambio mediante diálogos activos entre los miembros, brindar asesoría y dar lineamientos pertinentes para el logro de sus objetivos.¹⁵

Se trata de alguna manera de hacer converger diferentes conocimientos y saberes implícitos y muchas veces dispersos en la resolución de problemáticas novedosas. Esta es una estrategia que permite comprender mejor las situaciones nacionales y regionales, identificando los rasgos comunes o diferencias que se refieran a liderazgo, fundamentos, contenidos, administración y resultados.

¹⁵ COLOMBIA APRENDE. Red nacional temática. 30 de Abril de 2013. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/docentes/1596/article-201835.html>

- La Red de transformación básica desde la escuela (**TEBES**) surge como un programa que se organiza y administra desde la Universidad Pedagógica Nacional de México y se extiende a varios distritos y regiones del país. Busca transformar la práctica docente del profesorado de Educación Básica en servicio y favorecer su desarrollo profesional. Se constituye formalmente en 1996. Para alcanzar sus propósitos promueve la vinculación de los maestros a colectivos y el intercambio de sus proyectos de investigación pedagógica. Desde su creación se planteó que la mejor forma de consolidar TEBES sería a “la construcción de las redes locales, estatales, por núcleos problemáticos y por regiones geográficas.

2.1.6 Redes para la Gestión y el Direccionamiento

La siguiente tabla presenta algunas de las redes relacionadas en gestión escolar y calidad educativa que existen a nivel nacional, las cuales han sido propuestas por el Ministerio de Educación Nacional y desempeñadas con el fin comprender mejor las situaciones nacionales y regionales que se presentan en la labor de gestión.¹⁶

¹⁶ MEN, Colombia aprende. Redes para la gestión y el direccionamiento. Abril de 2013. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/article-238837.html>

Nombre de la red.	Descripción.
<p>Red de Experiencias Significativas en Permanencia Escolar</p> <p>Bogotá. Abril de 2007.</p>	<p>MEN Subdirección de permanencia, Red de permanencia Escolar. Esta red se ha generado como un espacio de encuentro virtual entre el Ministerio Nacional de Educación, los funcionarios de las Secretarías de Educación en las entidades territoriales y la comunidad educativa interesada en temas de Permanencia Escolar. El objetivo de esta es contar con un con un medio de interactuar un día a la semana con los profesionales del MEN sobre las diversas estrategias que desarrolla el sector educativo para garantizar la permanencia escolar de los niños, niñas y jóvenes.</p>
<p>CoMGeNte Comunidad de Gestores de Medios y Nuevas Tecnologías</p> <p>Nivel nacional. Abril de 2007.</p>	<p>de Colombia Aprende, Red coMGeNte. Este espacio virtual se presenta como una práctica de las TIC, la cual desde su lanzamiento ha propiciado lugares de encuentro e interacción principal con las regiones, especialmente con los Gerentes de Nuevas Tecnologías. Su objetivo ha sido brindar acompañamiento y asistencia técnica a las entidades territoriales, para el fortalecimiento de la gestión en la incorporación, implementación de TIC en los establecimientos educativos.</p>

MEN, Educación privada. RED privada. Esta Red Privada ha sido creada como un espacio para que docentes, madres y padres, rectores, alumnos, funcionarios de secretarías de educación y todos los demás interesados en la Educación Privada en Colombia tengan un espacio de encuentro, comunicación, intercambio, trabajo colaborativo y organización en diferentes temas que los convocan como comunidad. El objetivo de esta Red es crear y mantener una comunidad de personas que trabajan o están interesadas en los temas relacionados con la gestión de la calidad de la educación en los colegios privados, como rectores, profesores, padres de familia y profesionales de las secretarías de educación.

RED Privada.

Nivel nacional.
2007

MEN, Red gestión escolar 400. Es una estrategia de comunicación caracterizada por un sistema de encuentros, enlaces y de tejido social que integra, vincula, moviliza y desarrolla el intercambio de saberes, acontecimientos y experiencias relacionadas con diseño y ejecución de una estrategia de acompañamiento a 400 establecimientos educativos, para el fortalecimiento en su gestión escolar; con un enfoque de atención inclusiva, en los 400 establecimientos objeto de acompañamiento.

Red Gestión escolar 400.

Nivel Nacional.
2007

2.2 MARCO LEGAL

Dentro del desarrollo de la investigación, se identificaron las orientaciones legales que se encargan de regular y mediar los procesos de Gestión Escolar, formación y desempeño de los Directivos y Maestros. Siguiendo esta línea de trabajo se seleccionó la normatividad pertinente que fundamentase la propuesta planteada. Entre los marcos referenciales legales se encontró.

2.2.1 Constitución política de Colombia

La nueva **Constitución** en el artículo 67, sobre las instituciones y la educación:

- 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.¹⁷

2.2.2 Ley General de Educación

El punto de partida para indagar por la gestión educativa en Colombia es la ley **115 de 1994** (Ley General de Educación) pues, es desde este punto donde se refleja un gran esfuerzo por parte del estado para organizar y estructurar la educación en el país y sus decretos reglamentarios mostrando cuáles son los elementos que se pueden gestionar, abstrayendo de esta su propuesta de autonomía escolar y proyecto educativo institucional.

¹⁷ COLOMBIA, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Constitución Política De Colombia. 1.992. Santafé De Bogotá Editorial Unión.2.002

Esta toma como uno de sus principales baluartes 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 concibe 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.”*¹⁸

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.”*¹⁹

¹⁸ Ministerio de Educación Nacional, Ley General de educación. Colombia, Artículo 77. 1994

¹⁹ Ministerio de Educación Nacional, Ley General de educación. Colombia, Artículo 76. 1994

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 reflejados 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 que debe contener el PEI para lograr la formación integral de los educandos.

El decreto 0230 de 2002 en su artículo décimo quinto deroga el artículo 33 del decreto 1860 por el artículo 15 del 0230 donde menciona que rige a partir de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias, en especial los artículos 33, 37, 38 y 43 del Capítulo V y el Capítulo VI del Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994 y el Decreto 1063 del 10 de junio de 1998 por parte del Ministerio de Educación Nacional.²⁰

La Ley 715/01 en su artículo 113 deroga el literal d del numeral 1 del artículo 148 de la Ley 115/94, que reza "establecer los indicadores de logros curriculares y en la educación formal, fijarlos para cada grado de los niveles educativos", las instituciones educativas, quedan en autonomía para establecerlos. El gobierno nacional reglamentará lo pertinente por lo cual se adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo y se establecen los indicadores de logros curriculares para la educación formal.

²⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Normatividad: decretos 1860 de 1994, 230 y 3055 de 2002 disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-156087.html>

2.2.3 Decreto 1278 de 2002

- 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 funciones²¹

Derogado por el artículo 16 del Decreto 171 de 2014 Por el cual se modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el Decreto-Ley 1278 de 2002, y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo estatal.

2.2.4 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.

²¹ COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley General De Educación Institucional. Bogotá. 2.008

2.2.5 Plan decenal de educación 2006 – 2016

Según la Ley General de Educación, el PNDE tiene carácter indicativo. Usualmente se asume que lo indicativo es lo opuesto a lo vinculante. Pero este no es el caso para el PNDE, por cuanto 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 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.

2.2.6 Guía N° 34. Para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al Plan de mejoramiento

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.²² La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: *Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Financiera y administrativa y Gestión de la comunidad.*

2.2.7 Guía N° 10. Evaluación de periodo de Prueba de Docentes y Directivos Docentes

La política gubernamental “Evaluar para mejorar” ha centrado 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 le 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 en el alcance de los logros.

2.2.8 Planes de mejoramiento institucional

“El sistema educativo colombiano es descentralizado. Esto significa que los departamentos, distritos y municipios certificados son los encargados, a través de sus secretarías de Educación, de la prestación del servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción, atendiendo a las necesidades de la población. Gestión escolar”²³.

²² COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34, Guía para el mejoramiento institucional. Bogotá. Ministerio Nacional De Educación Nacional. 2.008

²³ MIN EDUCACIÓN. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación Altablero; Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

Una de las funciones de las entidades territoriales es dar acompañamiento y asistencia técnica a las instituciones educativas, de tal forma que puedan poner en marcha sus planes de mejoramiento y así, lograr los resultados propuestos.

Para alcanzar este propósito es importante conformar equipos de profesionales que se encarguen de identificar cuáles son las instituciones educativas que requieren mayor apoyo, aquellas que tienen bajos resultados en las evaluaciones externas, las que funcionan en condiciones inadecuadas, las que atienden a grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad, así como el tipo de soporte que requieren. Con ello, cada Secretaría puede estructurar su Plan de Apoyo al Mejoramiento, una herramienta de gestión que permite dar asesoría, asistencia técnica, sistematizar, hacer seguimiento y evaluar los avances y dificultades de las acciones explícitas de mejoramiento. Para ello el Ministerio de Educación guía y acompaña a las secretarías en el diseño y puesta en marcha del mismo,

con base en el diagnóstico de la situación de la calidad educativa en la entidad territorial, en las demandas de mejoramiento de las instituciones y en la orientación de ofertas tendientes a mejorar las condiciones de prestación del servicio en las mismas, la cualificación de docentes y directivos en el marco de sus planes de mejoramiento, el fomento al uso de los medios y las nuevas tecnologías en los procesos pedagógicos, la implementación de modelos flexibles para brindar atención pertinente a grupos poblacionales ubicados en áreas rurales aisladas, integrantes de etnias, desplazados, desvinculados, residentes en zonas de fronteras, entre otros.

Asimismo, el Ministerio también desarrolla un sistema de información para apoyar la gestión de la calidad educativa el cual permite que las secretarías de educación puedan contar con datos actualizados y confiables para valorar el impacto de sus planes de apoyo al mejoramiento en el mejoramiento de la calidad educativa nacional.

2.3 HORIZONTE TEÓRICO

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en las Instituciones Educativas, siendo enfrentadas por importantes desafíos que las retan a dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

Es posible afirmar que para resolver problemas de gestión en las Instituciones es necesario que se desarrollen nuevas formas colaborativas de trabajo institucional, supone trabajar en equipos, en redes, pensar en conjunto, abrir diálogos y establecer mecanismos de evaluación institucional; requiere también saber delegar tareas, escuchar distintos criterios, reconocer la diversidad como parte constitutiva del sistema, siendo necesario aplicar modelos de gestión estratégica que permitan lograr una mejora de la calidad educativa.

2.3.1 Una perspectiva de la Educación.

La educación es difícil de definir en pocas palabras. Una actividad o proceso permanente de transmisión de la cultura, de elementos de socialización o de creación de conciencia crítica que tiene por fin tomar, transformar, orientar la vida humana para que esta llegue a encauzarse, con la mejor disponibilidad posible, en el campo cultural y social.²⁴

La educación ha sido considerada en Colombia una pieza fundamental del proceso de construcción nacional. Martha Herrera, investigadora del tema en el país, señala que la educación se constituyó en una de las estrategias a través de las cuales era posible transmitir e inculcar las actitudes, valores y prácticas propias de las sociedades modernas, representado un dispositivo importante de socialización política, entendiéndose en general su relevancia dentro del proceso

²⁴ JIMENEZ Serradilla Natividad, Una perspectiva de la educación. Barcelona, España. Universidad de Barcelona. 2004.

de construcción social de la realidad y del orden social establecido. Esto se hace visible en el hecho de que la educación pública existe en Colombia desde mediados del siglo XIX según señala Javier Sáenz, investigador de la historia de la educación colombiana, son múltiples los esfuerzos que el estado impulsó con el objetivo de fortalecer la educación. Diferentes iniciativas estatales para garantizar la educación en las regiones, apertura de instituciones educativas con ayuda de misiones internacionales, buscaron darle un mayor nivel y estatus a la educación. Algunas iniciativas de carácter normativo con poca articulación y la inclusión de la iglesia católica como institución reguladora en materia educativa fueron algunas de las características predominantes en el proceso histórico de la educación en el país²⁵.

Es cierto que en Colombia existen instituciones que manejan una buena calidad educativa, pero la mayoría de las instituciones las que responden a la mayor población no tienen en cuenta el desarrollo adecuado de los procesos de aprendizaje y por ende hacen que la calidad sea muy baja. Por esta razón el proceso de la educación no se puede desarrollar de forma aceptable; resulta así un problema bastante crítico para nuestro país ya que la educación es la principal obra social, el tenerla debilitada causa una cantidad considerable de problemas sociales que tendrá repercusiones en el futuro.

Vale la pena enfatizar que la vida escolar en Colombia está casi definida por otros procesos sociales. Asuntos como el conflicto armado, la violencia, el desplazamiento forzoso, el desempleo y la pobreza llegan a afectar los procesos pedagógicos y modifican la vida escolar. El éxito o fracaso de las iniciativas gubernamentales muchas veces se ve afectado por esos procesos externos a la educación, aspecto que complica los planes de evaluación y mejoramiento del

²⁵ CARDENAS CAMARGO Álvaro Enrique, Educación en Colombia ¿un servicio público? Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza. Bogotá:2007. Disponible en: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-291.html>

sector educativo. Esto influye también en la imagen de la escuela pues a veces se le exige mucho más de lo normal dadas las difíciles condiciones sociales.

2.3.2 Calidad educativa

La necesidad de explicar las diferentes dimensiones desde donde se puede reconocer la calidad de un sistema educativo, de una experiencia, o de una institución escolar, más que ser un problema teórico es parte del ineludible compromiso profesional de quienes toman decisiones para reorientar y reajustar procesos educacionales para mejorar la calidad educativa.

El desafío de la calidad educativa

Las transformaciones globales del orden internacional y el avance del reordenamiento de las economías mundiales en torno al valor de la tecnología han puesto en el ojo de la mira a los sistemas educativos. En ellos recae la responsabilidad de generar y difundir el conocimiento en la sociedad y por lo tanto, se instituyen en la instancia decisiva que está a la base de la carrera tecnológica (es decir, de las posibilidades económicas futuras de la sociedad). Esta realidad, que marca la demanda que hoy se hace a la educación, contrasta con otra realidad bastante conocida; y es la que los sistemas educativos no pueden salir vencedores frente a este desafío. Diversos diagnósticos han demostrado empíricamente los problemas de burocratización de la administración, de rutina de las prácticas escolares, de obsolescencias de los contenidos curriculares, de ineficiencia de los resultados finales.

La aparición del concepto “calidad de la educación” se produjo históricamente dentro de un contexto específico.²⁶ Viene de un modelo de calidad de resultados, de calidad de producto final, que pone en guardia, sobre todo, del hecho de que

²⁶ AGUERRONDO Inés, La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Universidad de Buenos Aires. 2000 Disponible en: <http://www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>

bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la “calidad” se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final. Algunos autores han visto por esto serias implicancias a este concepto: La ideología (curricular) de la eficiencia social (vinculada a la corriente llamada “tecnología educativa”) entiende calidad de la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento escolar. A partir de la instauración de una política educativa de corte neoliberal se buscan justificaciones “académicas” que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevos fetiches pedagógicos que se caracterizan por su debilidad conceptual, tal es el caso de términos como “calidad de la educación”.

La educación es un “sistema complejo”, es decir, un sistema en el cual, en la totalidad o la unidad, existe la diversidad, por lo que la unidad o totalidad es la síntesis de múltiples determinaciones. Un sistema complejo se caracteriza porque contiene múltiples subsistemas fuertemente conectados. Pero los sistemas sociales (y la educación es uno de ellos) son sistemas autónomos en el real sentido de la palabra.²⁷ Por esto los sistemas sociales se “auto transforman” y tienen conciencia de su auto-transformación, es decir, tienen y hacen su propia historia. Un sistema existe porque fuerzas contrapuestas determinan un equilibrio de sus estructuras y de las formas de existir de estas estructuras.

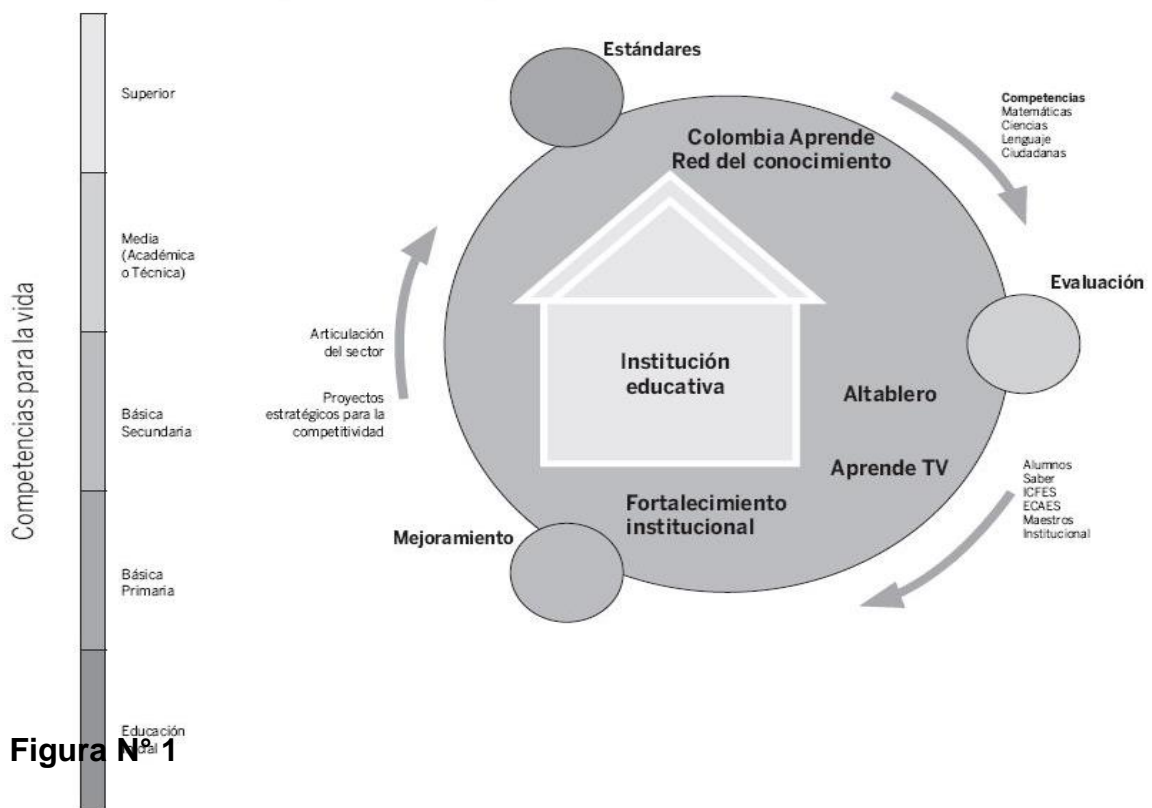
Estas fuerzas no existen simplemente, sino que están en estado de contradicción. La pérdida de la calidad se percibe -se mide- a través de hechos de que la definición de los principios vertebradores ha variado en la sociedad, tanto en las representaciones sociales como en el discurso académico pero lo que no ha

²⁷ La definición de calidad de educación. OEA. Boletín informativo Las Américas. Madrid 1993. Disponible en: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_116/articulo4/definicion.aspx

cambiado es la organización de las estructuras de la educación y sus aspectos fenoménicos concretos. Esta ruptura se vive como pérdida de la calidad, en la medida en que lo que se pierde es la significatividad social del aparato educativo. Resta entonces determinar cuáles son los principios fundamentales a partir de los cuales se puede estimar, no sólo para que estas definiciones puedan servir de orientación para las decisiones sobre la transformación de la educación, sino también para poder “medirla” (o estimarla) en alguna forma.²⁸

A continuación en la **Figura N° 1** se presenta la vía al mejoramiento de la calidad institucional en forma de esquema²⁹.

EL CICLO DE LA CALIDAD QUE ORIENTA LOS PROCESOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



²⁸ AGUERRONDO Inés, La calidad educativa: ejes para su definición y evaluación. Organización de estados Iberoamericanos. España. Inés Aguerrondo. Disponible en: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>

²⁹ MIN EDUCACIÓN. Por un sistema de aseguramiento de la calidad. Altablero; Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

En el caso de la educación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero. Los estándares son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, y permiten saber si se están cumpliendo unas expectativas comunes de calidad.

De otra parte, se está trabajando en la consolidación de un sistema de evaluación por competencias de los estudiantes en momentos estratégicos del proceso educativo: finales de los ciclos de Básica Primaria y Básica Secundaria, a través de las pruebas SABER 11; final de la educación Media, con la aplicación de los exámenes de Estado, y culminación de estudios superiores, a través de las pruebas SABER PRO. Los resultados de estas evaluaciones periódicas, sumados a los de las evaluaciones de desempeño de directivos y docentes y a la autoevaluación institucional, deben servir de base para el diseño y puesta en marcha de planes de mejoramiento en los cuales se definen las acciones concretas para el fortalecimiento. Asimismo, se encuentra en desarrollo un sistema de acreditación y certificación de la calidad, mediante el cual las instituciones y secretarías de educación podrán demostrar que los procesos que están implementando cumplen unos requerimientos de calidad y apuntan al logro de buenos resultados³⁰.

³⁰ MIN EDUCACIÓN. Calidad y gestión en la institución. Altablero; Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

2.3.3 Una Prioridad, La Búsqueda de Calidad Educativa³¹

En la búsqueda de la calidad educativa, desde una mirada compleja y sistémica, se ha dado una importante y pertinente evolución, como es la de concebir la calidad más allá de los procesos necesarios pero no suficientes, que se dan en el aula en la relación maestro-estudiantes-saberes-cultura, estos son sólo una parte de los procesos que se desarrollan en el ámbito organizacional de la institución, los cuales a su vez, están insertos en el contexto del sistema educativo y social del orden local, regional y nacional, todos ellos influidos por las diversas tendencias globalizadoras del orden mundial. “...el salón de clase, la escuela y la comunidad están relacionados entre sí, cualquier éxito que se logre en uno de estos niveles puede ser anulado por inadecuadas capacidades, recursos o comprensión en otro”³².

En Colombia se considera que una educación es de calidad cuando posibilita el desarrollo equitativo, democrático y en convivencia; cuando garantiza a todas las personas el acceso y permanencia en el sistema educativo; cuando se generan las condiciones para que ésta sea posible; cuando se permite la apropiación, recreación y aplicación crítica del conocimiento y se integra a toda la sociedad en este proceso, pues el aprendizaje no es responsabilidad única de la institución escolar y del sistema educativo.

- A través de los anteriores documentos se identifican diferentes concepciones de educación, funciones que se le atribuyen y sus correspondientes conceptos implícitos o explícitos de calidad.

El plan decenal 1996 – 2005, fundamenta el concepto de calidad de la educación en la potenciación del desarrollo humano en equilibrio con el respeto a la

³¹ ROA, Cesar Augusto y otros, La Gestión Escolar, un desafío para transformar la Cultura Escolar Colombia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander (en edición).Página: 67

³² SENGE Peter, Escuelas que aprenden. Bogotá Julio de 2004. Pág. 37

naturaleza y la defensa del medio ambiente. Concibe la educación como...un proceso continuo que permite al educando apropiarse críticamente de los saberes, competencias, actitudes y destrezas necesarios para comprender la realidad, penetrarla, valorar su universo simbólico y darle sentido a los eventos y circunstancias de su cotidianidad. No se limita al aula escolar ni a lo propuesto por un currículo. Desborda los límites de la escuela y copa todos los espacios y ambientes de la sociedad.³³

El Ministerio de Educación Nacional en el 2004 plantea un concepto de calidad desde una mirada centrada sólo en los estudiantes:

“Hablamos de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente”³⁴.

El plan decenal de educación 2006 – 2016 al plantear los fines y calidad de la educación hace referencia a la necesidad de diseñar currículos que “...garanticen el desarrollo de competencias, orientados a la formación de los estudiantes en cuanto a ser, saber, hacer y convivir, y que posibilite su desempeño a nivel

³³ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Decenal de Educación 1996 - 2005
Bogotá: disponible en http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-121191_archivo.pdf

³⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla Serie Guías No. 5 Planes de Mejoramiento. Y Ahora... ¿Cómo Mejoramos? Bogotá: Impresiones Periódicas S.A. 2004. p. 5

personal, social y laboral”³⁵. Aunque literalmente explicita la intencionalidad de formar un ciudadano “...en ejercicio del pleno desarrollo de la personalidad, respetuoso de los derechos, deberes y la diversidad cultural, que viva en paz y armonía con sus semejantes y la naturaleza, con capacidad para acceder al conocimiento científico, técnico, cultural y artístico y competente en su desempeño personal, social y laboral”³⁶ en la práctica el concepto de calidad de la educación es reducido a resultados cuantificables de la evaluación de competencias; competencias, que no abarcan o manifiestan la integralidad del potencial humano.

Concepto de la Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo ³⁷

- Frente a estos conceptos, el propuesto por la Misión Ciencia, Educación y Desarrollo en el año de 1994, posibilita una comprensión más amplia e integral de calidad de la educación:

“Por calidad se entiende la coherencia de todos los factores de un sistema educativo que colma las expectativas de una sociedad y de sus más críticos exponentes. Por lo tanto incluye la calidad de los INSUMOS materiales y financieros que entran a él; la de los AGENTES involucrados en él, entre los cuales los educandos y los educadores son los más importantes, aunque no los únicos; la de los PROCESOS que ocurren día a día; la de los AMBIENTES en los que ocurren esos procesos y la de los PRODUCTOS del sistema, medidas

³⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Pacto social por la educación, Plan decenal 2006-2016. Bogotá: plan decenal interactivo, disponible en internet <http://www.oei.es/pdfs/pde.pdf>, Pág. 6

³⁶ *Ibíd.* Pág. 7

³⁷ ROA, Cesar Augusto y otros, Op Cit, Página: 70

*de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico*³⁸.

Este concepto y la interacción de sus componentes permanecen vigentes y es pertinente tanto para la institución escolar como para el sistema educativo en el cual ésta se halla inserta, a pesar del tiempo transcurrido:

- Una inversión adecuada de recursos y su correcta utilización de los mismos en pro del fortalecimiento de la institución escolar, de los procesos educativos, de la participación y compromiso de los actores a fin de cumplir los propósitos de la misión educativa.
- Participación y compromiso de los agentes o actores educativos, donde unos y otros según su rol y con la preferencia formadora centrada en los estudiantes, que posibilite su desarrollo humano integral, social y sostenible; donde se descubran como sujetos responsables de su propia formación, de la de los demás, es decir, copartícipes del propósito o misión institucional y del papel social de la educación.
- La interacción contextualizada de los componentes anteriores en función de la misión educativa a través del desarrollo de procesos de gestión directiva, académica, administrativa-financiera y de la comunidad.
- Ambientes físicos y sociales, acogedores y agradables. Las deficiencias o dificultades normales en estos aspectos se convierten en barreras u obstáculos para disponer a significativos procesos de aprendizaje.
- Hacer evidente productos y resultados individuales y sociales, a corto, mediano y largo plazo, desde los procesos cotidianos y especiales de evaluación según grados, ciclos, niveles, pruebas, etc.; la incidencia del conocimiento en la construcción de interacciones de calidad al interior de la institución escolar y en

³⁸ Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo. op. cit., p. 89

su entorno social; en el desarrollo y transformación de las organizaciones, el conocimiento, la ciencia y la tecnología que posibiliten mejoramiento en la calidad de vida de todos y cada uno de los ciudadanos.

Los estudiantes, maestros y demás actores educativos encuentran en la institución escolar el sitio ideal para potenciar los esfuerzos que se proyecten en función del logro de la misión educativa. Allí convergen los insumos, los actores, los procesos, los ambientes y los productos; la orientación y coordinación que se haga de ellos va a garantizar su mejoramiento y por tanto la calidad de la educación que se ofrezca.

El Estado, la sociedad, el sistema educativo y la institución escolar tienen la responsabilidad y la posibilidad de garantizar la cobertura y calidad de la educación; cada uno de ellos dispone de diversas herramientas para lograr este objetivo con diferente alcance e impacto, sin embargo deben formular, concertar, orientar y ejecutar políticas adecuadas para el logro de este fin. El sistema educativo es indispensable y necesario siempre y cuando esté en capacidad de atender las necesidades y demandas educativas que la sociedad y sus ciudadanos requieren en su proceso de desarrollo, para lo cual la institución escolar se constituye en el núcleo esencial y dinamizador de dicho desarrollo.

Este orden de ideas la institución escolar está llamada a conocerse, reinterpretarse y fortalecerse; a generar, desde sus mismos actores y quehacer, políticas institucionales que trasciendan la inmediatez o limitaciones de las políticas de gobierno; a desarrollar procesos educativos en todos los niveles, sistemas de evaluación continua del servicio educativo, programas de formación permanente de educadores, partiendo de las necesidades, expectativas y propuestas pertinentes de los propios actores.

2.3.4 Gestión Escolar.

El interés generalizado por la gestión escolar ha tenido su inicio a finales del siglo XX, ocupando un lugar privilegiado dentro de la agenda de la política educativa contemporánea. Se ha llegado a la conclusión de que el logro de la calidad será posible si la reforma educativa no sólo se concentra en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que englobe una profunda reestructuración en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos, surgiendo la importancia de la gestión escolar.³⁹ En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo; suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo. Sin embargo, a partir de la década de los setenta, los teóricos se han esforzado en tratar de clarificar el concepto dentro del contexto escolar, sin restarle importancia a lo administrativo, pero sí incluyendo los aspectos pedagógicos, que en el enfoque original no estaban presentes.

En Colombia la gestión escolar se ha presentado con fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos y comunitarios para así tener una respuesta a las exigencias de la comunidad y el contexto donde se desarrolla. Las instituciones educativas han evolucionado cada vez de forma más autónoma y compleja, por ello se requieren nuevas formas de Gestión que permitan desarrollar y articular capacidades, potenciar el papel protagónico de los actores educativos y gobierno escolar y la capacidad movilizadora del PEI como visión compartida y horizonte dinamizador de los procesos de Gestión Escolar. De este modo se han venido configurando áreas, procesos y componentes de la Gestión Escolar enunciados anteriormente.

³⁹ García Ruth, Falcón Poyato. La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria. Instituto de investigación y desarrollo educativo. Disponible en: <http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>

Gestión Escolar y Cultura Institucional⁴⁰

El papel de la institución escolar en el logro de la calidad de la educación supone una nueva visión y organización de ésta, de manera que se superen o trasciendan las concepciones y prácticas que tradicionalmente han imperado, propias de un modelo estático y burocrático de administración, que se ha limitado al cumplimiento de funciones y tareas en busca de “administrar y vigilar lo existente”. Se trata ahora de darle una nueva visión a esta labor administrativa, de rescatar el valor de gestión que ha estado presente transversalmente en la evolución del pensamiento administrativo, y que hoy cobra especial relevancia ante la imperiosa necesidad de transformación de las instituciones.

La gestión evidencia su importancia en la inexorable necesidad de transformar las organizaciones, instituciones y sociedades de manera que respondan creativa y eficazmente tanto a las necesidades de las personas que las integran y de las comunidades en que se encuentran insertas, como a las continuas demandas y desafíos que plantean los rápidos avances en el conocimiento, ciencia, tecnología, economía y política.

Podemos citar algunos conceptos de gestión escolar entre los cuales es posible identificar características comunes y algunas particulares. Conceptos como:

“...gestión escolar integral se entiende como aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, cual es la de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la

⁴⁰ ROA, Cesar Augusto y otros. La Gestión Escolar, un desafío para transformar la Cultura Escolar Colombia. Universidad Industrial de Santander, año:2007. Página:72

escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad. Gestionar, por ello, es hacer posible el logro del propósito de la institución”⁴¹.

Una mirada que define la gestión por contraste:

“...gestión escolar se define más fácilmente por lo que no es que por lo que es. Sabemos que el concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. Sabemos también que la organización escolar es, en todo caso, y junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. Entendemos que la gestión requiere un responsable; que para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero también sabemos que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa -- incluyendo la comunidad externa --y de éstos entre sí. Gestión, por otra parte, es un sustantivo que denota acción, una acción, por otra parte, de carácter creativo”⁴².

El Proyecto de Acompañamiento Escolar de la UIS⁴³ la definió así en su momento:

“GESTIÓN ESCOLAR: Implica el conjunto de acciones planificadas y fundamentadas que organizan, orientan y coordinan la dirección o gestión pedagógica y administrativa de la institución de manera que

⁴¹ Proyecto CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile. Enero 2002

⁴² SCHMELKES, Sylvia. El proyecto Escolar como organizador del quehacer de la escuela. Departamento de Investigaciones educativas. CINVESTAV-IPN. México.

⁴³ Proyecto Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Educativas. Op. cit.

todos sus esfuerzos se dirijan hacia el logro de sus objetivos básicos y misión fundamental: educar, el desarrollo de competencias y valores en sus estudiantes y actores educativos.

Distingue dos tipos de gestión, pedagógica y administrativa:

GESTIÓN PEDAGÓGICA. Proceso mediante el cual la dirección escolar y la comunidad educativa definen los aspectos pedagógicos que orientan la acción educativa de la institución: organización, coordinación y articulación del currículo, plan de estudios, proyectos institucionales, pedagógicos, de aula, estrategias de apoyo, evaluación y seguimiento”⁴⁴.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA. Proceso de organización, coordinación, articulación de los recursos físicos y financieros en función de los procesos pedagógicos que llevan al mejoramiento de los niveles de aprendizaje y desarrollo de competencias de los estudiantes, maestros, personal administrativo y servicios y de las políticas que orientan el mejor aprovechamiento de los recursos de la institución.

La gestión administrativa comprende organización, coordinación y articulación de:

- Recursos físicos: planta física y espacios escolares, materiales y equipos para apoyo pedagógico y didáctico (textos, materiales, equipos).
- Recursos humanos: docentes, administrativos y de servicio.
- Recursos financieros: Políticas que garanticen el mejor aprovechamiento de los recursos y fortalecimiento de la institución

⁴⁴ Material de trabajo. Taller “Hacia el fortalecimiento de nuestra institución educativa, área gestión”. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2003.

(desarrollo de personal, uso y aprovechamiento de recursos, manejo de fondos).

La gestión escolar ha de caracterizarse entonces, por su condición global que incide sobre las personas (talento humano), los recursos, los procesos, y los resultados promoviendo acciones recíprocas y orientando el sistema en su conjunto hacia un estado cualitativo de mejora del plantel educativo. Por otra parte la gestión escolar denota acción, acción de carácter creativo e innovador, lo cual supone una intencionalidad y dirección de los actores implicados, claramente identificada. Dado lo anterior se puede comprender que, ante la complejidad del proceso de orientar y dirigir la escuela, el concepto de gestión escolar debe ser trabajado y elaborado desde los procesos internos que se originan en la vida cotidiana de las organizaciones escolares.

2.3.5 Áreas, procesos y componentes de la Gestión Escolar.

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.⁴⁵ La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: Gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad.

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.

⁴⁵ COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34, Guía para el mejoramiento institucional. Bogotá. Ministerio Nacional De Educación Nacional. 2.008

Gestión académica: Esta 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.

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. Tanto los procesos como los componentes , son referentes básicos para emprender la ruta del mejoramiento de una Institución Educativa.

Procesos y componentes de las áreas de gestión institucional⁴⁶

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

Proceso	Definición	Componentes
Relaciones con el entorno	Coordinar esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento.	Padres de familia, autoridades educativas, otras instituciones, sector productivo

⁴⁶ COLOMBIA. MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN NACIONAL. Cartilla 34, Guía para el mejoramiento institucional. Bogotá. Ministerio Nacional De Educación Nacional. 2.008

ACADÉMICA

Diseño pedagógico (curricular)	Definir lo que los estudiantes van a aprender en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.	Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, evaluación.
Prácticas pedagógicas	Organizar las actividades de la institución educativa para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen sus competencias.	Opciones didácticas para las áreas, asignaturas y proyectos transversales, estrategias para las tareas escolares, uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje.
Gestión de aula	Concretar los actos de enseñanza y aprendizaje en el aula de clase.	Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.
Seguimiento académico	Definir los resultados de las actividades en términos de asistencia de los estudiantes, calificaciones, pertinencia de la formación recibida, promoción y recuperación de problemas de aprendizaje.	Seguimiento a los resultados académicos, a la asistencia de los estudiantes y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con necesidades educativas especiales.

ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Apoyo a la gestión académica	Dar el apoyo necesario a los procesos de matrícula, boletines y carpetas de los estudiantes para lograr un buen funcionamiento de la institución.	Proceso de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones.
Administración de la planta física y de los recursos	Garantizar buenas condiciones de infraestructura y dotación para una adecuada prestación de los servicios.	Mantenimiento, adecuación y embellecimiento de la planta física, mantenimiento de los recursos para el aprendizaje, suministros, dotación y mantenimiento de equipos, seguridad y protección.

Procesos	Definición	Componentes
Administración de servicios complementarios	Asegurar la adecuada prestación de los servicios complementarios disponibles en la institución educativa	Servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.

DE LA COMUNIDAD

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

2.3.6 Redes Educativas⁴⁷

La palabra red viene del latín «retis» que significa lazo, engaño, astucia. En su etimología se representan las paradojas que envuelven a las redes sociales, y por ende a las redes educativas, donde la capacidad de potenciar convive con la de diluir.

Las Redes suponen una manera de funcionar y de organizarse que se define como un «todo que es más que la suma de las partes». Los elementos o miembros que las integran aportan y participan de forma dinámica y en diferentes grados persiguen un fin común en una sociedad diversa, plural y global. Se entienden las Redes Educativas como una manera de concebir, construir y compartir el conocimiento desde la perspectiva de sumar para multiplicar de una manera descentralizada y en coherencia con nuestro tiempo. Trabajar en Red ayuda a plantearse los retos yendo más allá de cada una de las interpretaciones, dado que participar supone no sólo compartir intereses, estrategias, puntos de vista, sino también esfuerzos, optimizar recursos, recoger los avances compartidos y, sobre todo, reconocer un compromiso implícito desde la libertad de cada cual. Los retos se concretan en saber gestionar la información evitando que la Red se sature, se anquilese o diluya su sentido.

El tipo de Red se define en cuanto se define la estructura de poder que la caracteriza⁴⁸.

En la complejidad de una red educativa se encuentran nodos- puntos o núcleos de Red diferentes y conviven cuerpos de distintas dimensiones. Facilita, por tanto,

⁴⁷ VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. UNESCO, Honduras, 1999. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

⁴⁸ TEORIA DE REDES. Senderi Educación en Valores. España Diciembre de 2010. Disponible en: http://www.senderi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=107684%3Axarxes-educatives&catid=47%3Aeditorial&Itemid=127&lang=es

que la persona, la institución (escuela, familia), las asociaciones y los organismos se muevan en un mismo nivel de comunicación. La complejidad en este caso se combina con la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a situaciones nuevas y cambiantes.

Red educativa, características y finalidad

Desde una perspectiva general se considera como una Red educativa a un modelo de Gestión, que permite construir y compartir ideas, experiencias, conocimientos e ideales. Las Redes educativas plantean la Educación desde el aprendizaje de igual a igual, basada en una reciprocidad multidimensional, donde dar y recibir depende del contexto, de las capacidades y la disposición e interés de cada persona participante.⁴⁹

De esta manera, busca ayudar y dar soporte potenciando diversidades en los momentos de aprendizaje, grados de implicación, origen de la información y metodologías de trabajo. Espinoza plantea en su artículo “Hacia el Cambio educativo en Centroamérica” el concepto de red como: “Un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales. Se trata, de una asociación libre de personas y de organizaciones estatales y no estatales que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer la racionalidad conceptual, estratégica y metodológica de aspectos concretos del desarrollo educativo, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones”.⁵⁰

Las redes educativas, como instancias de cooperación intercambio y ayuda recíproca, tienen como finalidad:⁵¹

⁴⁹ Redes educativas. Senderi. Educación en valores. España Diciembre 2010

⁵⁰ ESPINOSA Cesar, Hacia un cambio educativo en centro América. Honduras, Unesco. 1999

⁵¹ VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio

- Elevar la calidad profesional de los docentes y propiciar la formación de comunidades académicas.
- Optimizar los recursos humanos, materiales compartiendo equipos, infraestructura y material educativo.
- Coordinar intersectorialmente, para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local

2.3.7 La Red es un Modelo Organizativo⁵²

Una Red la conforman instituciones educativas autónomas, que tienen un perfil propio, una dinámica institucional que las caracteriza, un equipo y un estilo particular de trabajo, etc. La interrelación de estas instituciones en el marco de una red educativa requiere de un esquema organizativo y de funcionamiento de referencia.

En esa perspectiva, la red debe constituir un modelo de organización que de sentido a la acción de un nuevo colectivo constituido por un conjunto de instituciones que se proponen fortalecer la solidaridad de las personas y de las organizaciones del Estado y de la sociedad civil que trabajan en un campo específico del desarrollo educativo nacional. Esta solidaridad implica construir mecanismos de comunicación, de intercambio y de desarrollo de las capacidades y potencialidades creativas de los involucrados en la Red.

De esta manera, la Red es un modelo de organización que encuentra el sustento de su existencia y funcionamiento en el principio de una auténtica cooperación entre sus miembros, pues se trata de una asociación libre de personas y, principalmente, de instituciones estatales y no estatales que tienen como propósito

educativo en Centroamérica. Perú, Ministerio de educación. 2005. Pág. 71. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

⁵² VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. Perú, Ministerio de educación. 2005. Pág. 22. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

común producir conocimientos y experiencias para enriquecer aspectos conceptuales y metodológicos del desarrollo educativo.

En esta perspectiva de trabajo, la red es un tejido de información, comunicación y trabajo cooperativo facilitado por un modelo de organización que sus propios miembros definen sin imposiciones burocráticas, ni hegemonías institucionales.

La Red es una infraestructura organizativa que tiende puentes, acerca a las instituciones y personas que trabajan por el bien educativo de la comunidad para la construcción de un colectivo humano que facilite y promueva un diálogo de saberes y la construcción de consensos para trabajar solidariamente una común agenda educativa.

2.3.8 ¿Qué caracteriza a una Red Educativa?⁵³

Algunas ideas que ayudan a caracterizar una red educativa:

- Una red educativa se define por el tema que desarrollan o trabajan corporativamente o, también, por el tema que constituye el quehacer educativo fundamental de las instituciones que la conforman. El tema de una red educativa generalmente es específico y caracteriza a la red educativa.

Por ejemplo, lo que caracteriza y define una red de investigación e innovación educativa será el desarrollo de las innovaciones vinculadas a procesos de investigación.

- La Red debe contribuir al desarrollo y cambio de las concepciones y prácticas educativas, generando conocimientos desde y para la práctica y la reflexión. Las

⁵³ VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. Perú, Ministerio de educación. 2005. Pág. 23. En: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guia redesdes.pdf>

acciones de todas las instituciones miembros de una red han de tener como propósito el mejoramiento de las prácticas educativas y el desarrollo de una cultura innovadora en los docentes. • Debe ser una red con y para las instituciones educativas, con y para los educadores de modo que sus logros produzcan cambios reales y significativos en los actores directamente involucrados en los procesos educativos, evitando así que la producción de conocimientos e información se quede únicamente en el ámbito del mundo académico.

- Debe permitir la participación de instituciones de distinta naturaleza, (centros académicos, ONGs, instituciones educativas), para favorecer una mayor integración en la generación, difusión y utilización de conocimientos e información en temas educativos.

- Debe permitir la vinculación entre diferentes procesos involucrados en la tarea educativa (innovación, investigación, formación docente, y políticas educativas), mediante el trabajo conjunto de las instituciones miembro de la red o mediante la asignación de tareas sobre aquellos procesos que las instituciones miembro no desarrollan y que son necesarios que como Red las asuman.

- El trabajo cooperativo y la producción colectiva de conocimientos por todas las instituciones miembros de la Red, evitando así la contradicción entre teoría y práctica. Todos los participantes de la red deben ser al mismo tiempo generadores y usuarios de los conocimientos e información que se producen en la red. Cada institución miembro aportará, según su especialización y fortalezas, creando un espacio propicio para el aprendizaje solidario.

- También debe caracterizar a una red el hecho que sus logros y resultados de su quehacer responden a las necesidades y características de un determinado ámbito o realidad.

¿Para qué una Red?

Para generar condiciones favorables o promover...

- La formulación, elaboración o producción
- Investigación
- Sistematización
- Reflexión
- Análisis
- Intercambio
- Difusión
- Evaluación

De...

- Propuestas pedagógicas innovadoras
- Propuestas de gestión institucional
- Experiencias educativas
- Estrategias metodológicas y didácticas
- Materiales educativos
- Procedimientos e instrumentos de evaluación

Entre otras actividades, que pueden contribuir a:

- La formulación de diagnósticos educativos que hagan más pertinente el desarrollo educativo institucional, local y regional.
- La formulación de un marco conceptual pertinente que oriente la innovación, la investigación y la sistematización y evaluación de las experiencias educativas.
- La definición de políticas educativas en el ámbito local y regional.
- El cambio de las prácticas pedagógicas en las instituciones educativas.
- La generación de necesidades de capacitación de los docentes.

- El desarrollo profesional de los docentes y de su capacidad innovadora y de otros profesionales de la educación.
- Promover la participación de agentes de la sociedad civil en las tareas del desarrollo de la educación.
- Promover autonomía de las instituciones educativas y docentes en el desarrollo educativo.

2.3.9 Redes de Gestión Escolar.

Las Redes de Gestión Escolar tienen el objetivo de conformar un espacio de intercambio de experiencias y saberes en educación al servicio del desarrollo profesional de toda la comunidad de educadores. Las Redes de maestros son escenarios propicios para la exposición de proyectos, metodologías y avances en el tema educativo.

A lo largo de los últimos años, Colombia se ha posicionado como uno de los países latinoamericanos de más alto índice de asociación docente, formando organizaciones encargadas de crear, acompañar y apoyar diversas redes de maestros, comprometidas con el mejoramiento de las prácticas docentes, redes que se han cado por continuar en su labor constante de ayudar al maestro y a su formación, para de esta forma lograr un salto cualitativo en la educación colombiana.

La educación básica enfrenta problemas de gran complejidad cuya solución sólo puede provenir de la colaboración de las comunidades escolares y las autoridades educativas, así como de académicos y miembros de organizaciones civiles y sociales interesados en los problemas educativos. Las Redes de Gestión Escolar se forman como parte de ese esfuerzo desarrollado en diversos ámbitos del país. Las Redes tienen un propósito que va más allá del trabajo teórico pues también

desean acercarse a las instituciones educativas para analizar y elaborar propuestas a partir de los problemas que las mismas comunidades enfrentan.

La gestión escolar no puede ser vista de manera separada de la participación social. Al mismo tiempo se entiende como la incorporación de otros miembros de la sociedad en la toma de decisiones en las instituciones. Esto puede significar un cambio importante en la vida de estas ya que las comunidades escolares deben aprender a tomar decisiones basadas en la colaboración y la confianza.

El aprendizaje, la confianza y la colaboración son algunos de los temas que motivan el trabajo de investigación de las redes de Gestión Escolar. Para las redes es importante conocer y analizar los procesos de desarrollo, funcionamiento y consolidación de los Consejos Escolares de Participación Social. Estos Consejos tienen la encomienda de dirigir y orientar los esfuerzos de la comunidad escolar hacia la mejora del logro educativo. La tarea no es sencilla debido a las múltiples limitaciones materiales e institucionales, que enfrentan las escuelas; sin embargo, aún en este contexto, las escuelas deben orientar sus esfuerzos para mejorar el aprovechamiento de los estudiantes.

Las redes en gestión escolar tienen como uno de sus propósitos abrir espacios de comunicación y retroalimentación con las comunidades escolares, es decir maestros y directivos. Las redes de Gestión Escolar buscan, difundir, comunicar y analizar los problemas que enfrentan las escuelas de una forma dinámica e interactiva⁵⁴.

⁵⁴ RUIZ CUELLAR, Guadalupe. Proyecto de investigación: "El Capital Social y las Innovaciones en la Gestión Escolar en Educación Básica. Estudios de Caso en México". México Diciembre de 2011.

2.3.10 ¿Cómo es la Estructura Organizativa de la Red Educativa?⁵⁵

Cada Red educativa diseña autónoma y democráticamente su propio modelo organizativo. Este deberá responder a sus respectivos fines, la naturaleza del trabajo a desarrollar, expectativas de sus miembros, fortalezas, etc.

Las experiencias de las Redes Educativas promovidas por la Dirección Nacional de Educación Secundaria y Superior Tecnológica del Ministerio de Educación de Perú, han optado por uno de dos modelos organizativos:

- a) Junta Directiva.
- b) Consejo Directivo

Junta Directiva

Conformada por los siguientes cargos:

Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario y Vocales.

En este modelo no hay una definición precisa acerca de la distribución de responsabilidad en la ejecución o desarrollo de las tareas que competen o que son propias de la red. En el mejor de los casos, éstas se asignan internamente. Funcionalmente, se trata de una estructura vertical respecto a la asunción de responsabilidades, donde la Presidencia concentra las de más alto rango.

Consejo Directivo

Conformada básicamente por una Coordinación General y Coordinaciones de Área o de funciones específicas que se ejecutan en una red.

Generalmente se adoptan los siguientes cargos:

Coordinación General, coordinación del Área Pedagógica, coordinación de Área Institucional, coordinador Administrativo, coordinación de Relaciones Públicas e

⁵⁵ VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. Perú, Ministerio de educación. 2005. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

Imagen Institucional, coordinación de Actas y Sistematización y Órganos de Asesoramiento.

En las Redes en funcionamiento que han optado por este modelo, se introducen algunas modificaciones respecto a las coordinaciones de área o de funciones, manteniendo similar estructura.

En este modelo de estructura organizativa se observa la intencionalidad de incorporar las funciones o tareas propias de la red educativa. Hay una distribución horizontal de responsabilidades y un órgano encargado de la coordinación de todo el trabajo de la red. Se trata de una estructura más funcional a la naturaleza de las actividades asumidas.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza del proyecto, su diseño y desarrollo comprende el presente capítulo.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación se sitúa en el enfoque de **investigación cualitativa**, desde el cual ha sido posible a través de los proyectos de investigación ejecutados por el grupo CEGE, conocer e identificar las voces, sentimientos y pensamientos de Directivos y Maestros de instituciones públicas y privadas sobre la gestión escolar.

Las **investigaciones cualitativas** enfatizan en lo subjetivo y en lo que diariamente vive el ser humano facilitando al investigador tener en cuenta los contextos, los grupos, los escenarios y las personas, para así poder establecer una mejor relación de lo que se quiere lograr. La investigación de manera sistemática recolectó, evaluó, verificó y sintetizó evidencias que permitieron determinar categorías y subcategorías y conclusiones válidas, por ello la **investigación documental**, constituyó el diseño metodológico de la propuesta. Esta se desarrolló siguiendo las estrategias de María Eumelia Galeano⁵⁶, para quien la investigación documental ha ocupado a lo largo de la historia un lugar importante como estrategia interdisciplinaria de investigación social, esta estrategia se refiere a la rigurosidad y a la sistematicidad del proceso metodológico, a los asuntos de confiabilidad y validez, al registro del cúmulo de información que generalmente se encuentra.

⁵⁶GALEANO M, María Eumelia. Estrategias de investigación social cualitativa. Medellín: La Carreta, 2004. Pág. 20

Escenario y Participantes: Es de gran importancia promover la vinculación de diversos agentes educativos a los procesos de Gestión Escolar por medio de la Red de Directivos y Maestros SINERGIA.

En primer lugar este proyecto tuvo una investigación documental sobre diversas investigaciones realizadas por el grupo CEGE, a partir de los hallazgos y para confrontar, validar y enriquecer la información se fortaleció el proceso a través de entrevistas realizadas a Directivos y Maestros de Instituciones públicas y privadas; entre las cuales se encuentran:

- Escuelas Normales de Bucaramanga y Piedecuesta
- Instituto Tecnológico Eloy Valenzuela
- Colegio Técnico Agropecuario San José
- Escuela Rural El Taguí
- Instituto Luis Carlos Galán Sarmiento
- Colegio Integrado Santa Teresita
- Instituto Rural Del Oriente

3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se estructuró en tres grandes etapas, siguiendo los procedimientos propios de la investigación cualitativa y documental; en una primera etapa se planteó el diseño donde se planificaron las actividades que se ejecutarían en las fases posteriores. Posteriormente en la etapa de gestión e implementación se realizó una serie de cinco aspectos fundamentales, desde la recolección de la información hasta la elaboración de la estructura organizacional, teniendo como etapa final la evaluación e interpretación.

3.2.1 Etapa I: Diseño

A partir de los antecedentes investigativos vinculados con Gestión Escolar y Calidad Educativa se estableció un proceso de investigación el cual ha permitido identificar los campos en donde continuar tales procesos; las estrategias de búsqueda y consulta de documentos posibilitan situarnos en una línea de investigación establecida, para así determinar las acciones y concluir con el objetivo propuesto.

-De las anteriores investigaciones realizadas por el grupo CEGE y los panoramas educativos departamentales se identifica el problema, sus causas surgiendo así la pregunta central y las directrices.

- Análisis de antecedentes relacionados con la investigación, registro de las fuentes consultadas.

3.2.2 Etapa II: Gestión e implementación

A partir de la información seleccionada se profundizo en aspectos de interés, categorizando las necesidades y desafíos que justifican la constitución de la red y de esta manera definir el horizonte organizacional y estructural a través de los diferentes aportes por parte de los directivos y maestros en la propuesta de misión y visión de la red, así mismo dando respuesta a los objetivos planteados.

- **Recolección de la información:** De la Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, SINERGIA⁵⁷, se realizó una síntesis en cuanto a las necesidades de y/o desafíos que justifican la constitución de la Red encontradas desde los aportes de Directivos y Maestros de diferentes instituciones en el ámbito de calidad y gestión educativa, de allí se hizo una

⁵⁷ PEDROZO Sierra Dorys Lizeth, RÍOS Delgado Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, Bucaramanga :Universidad Industrial de Santander: 2013

serie de visitas a ciertas instituciones para corroborar dicha información por medio de instrumentos investigativos como la encuesta.

- **Categorización:** los problemas analizados, permitieron realizar una categorización más concisa respecto a las necesidades presentadas, además se confrontó la información a través de las entrevistas realizadas con maestros y directivos.
- **Análisis e Interpretación:** la entrevista realizada a los Directivos y Maestros participantes permitió enriquecer las problemáticas presentadas de las instituciones educativas, los aportes recogidos de las encuestas mostraron como parte fundamental el hecho de que apoyaban la constitución de la Red Sinergia por lo pertinente de ella para el beneficio de la gestión escolar. La confrontación de la Misión, Visión y Estructura genero nuevos aportes los cuales enriquecieron la parte organizacional de la Red.
- **Elaboración del horizonte organizacional:** Se da respuesta a preguntas claves sobre la red, ¿Qué es la RED SINERGIA? ¿A qué dificultades o desafíos responde la Red? ¿Cuál es la importancia de constituir la Red? ¿Qué pretenden con su implementación? ¿Cuál es la misión y visión de la red? ¿Cuál es el horizonte organizacional de la Red?
- **Elaboración de la estructura organizacional:** Se hizo una delimitación del área participante (área metropolitana y capítulos provinciales de Santander), se elaboró un organigrama conformado por los diferentes criterios de Directivos y Maestros encuestados.

3.2.3 Etapa III: Evaluación e interpretación

Una vez confrontada la información y precisados los hallazgos se procedió al análisis e interpretación de los mismos a la luz de la fundamentación y mirada crítica de las investigadoras, para proceder a la elaboración del documento final.

4. HALLAZGOS INVESTIGATIVOS

Teniendo en cuenta los procesos de recolección, análisis e interpretación de la información, se utilizaron diferentes instrumentos metodológicos, encontrando los siguientes hallazgos.

4.1 PROCESO DESCRIPTIVO

SINERGIA, una investigación documentada a partir de la línea investigativa del grupo CEGE (Calidad Educativa y Gestión Escolar), se consideró pertinente para el proyecto. En un primer momento, se determinó a través de la revisión documental las necesidades que justifican la creación de la Red y el planteamiento de una propuesta de horizonte organizacional para la discusión: Misión, visión, objetivos, estructura organizacional; en un segundo momento, se realizaron entrevistas a Directivos y Maestros de Instituciones públicas y privadas para enriquecer y confrontar la investigación previa (Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, **SINERGIA**)⁵⁸

4.1.1 IMPORTANCIA, NECESIDADES Y DESAFÍOS QUE JUSTIFICAN LA CONSTITUCIÓN DE LA RED

Presenta la Categorización y subcategorización de las necesidades o desafíos que justifican la constitución de la Red, en donde están se incorporados nuevos hallazgos resultado de la entrevista realizada a Directivos y Maestros en diferentes Instituciones.

IMPORTANCIA DE CONSTITUIR LA RED

⁵⁸ PEDROZO Sierra Dorys Lizeth, RÍOS Delgado Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, Bucaramanga :Universidad Industrial de Santander: 2013.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
<p>PARTICIPACIÓN CONTINUA ENTRE DIRECTIVOS Y MAESTROS</p>	<p>Compartir experiencias académicas, pedagógicas y didácticas</p> <p>Comunicación entre maestros y directivos</p> <p>Compartir problemáticas y soluciones</p> <p>Unificación de criterios</p> <p>Mejorar el sistema de Educación</p>
<p>CALIDAD EDUCATIVA</p>	<p>Análisis de procesos en pro del mejoramiento institucional</p> <p>Evaluación de estrategias</p> <p>Creación de proyectos colaborativos</p> <p>Innovación educativa</p>
<p>EFICACIA ESCOLAR</p>	<p>Mantener una línea de estándares educativos</p> <p>Mantenerse a la vanguardia en los métodos de enseñanza</p>

NECESIDADES O DESAFÍOS QUE JUSTIFICAN LA CONSTITUCIÓN DE LA

RED

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
DEBILITAMIENTO DEL VALOR SOCIAL DE LA PROFESIÓN EDUCADORA	Relación independiente entre vocación y profesión
	Docentes que tienen un cargo diferente a su título profesional
	Docentes que no reúnen el perfil educador
CONDICIONES DE TRABAJO NO ADECUADAS	Falta de acompañamiento por parte de los directivos y el Ministerio de Educación.
	Falta de cobertura y hacinamiento
	La mayoría de las instituciones no aplican los diferentes recursos entre estos las TIC.
DEBILIDAD EN EL MANEJO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS	Beneficios de recursos solo a instituciones públicas por parte del gobierno.
	Falta de democracia participativa
DIVERSOS ENFOQUES DE EVALUACION	Soledad de los directivos por parte de los maestros
	Falta de espacios y momentos para evaluar a educando y educadores

4.1.2 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA RED

Presenta los diferentes aportes por parte de los Directivos y Maestros para determinar la Misión y Visión de la Red.

Propuesta inicial de MISIÓN (Anexo A).

La Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA tiene como misión responder a las necesidades y desafíos que plantea el direccionamiento de la institución educativa; la formación, investigación, el trabajo organizado y cooperativo entre directivos, maestros, estudiantes y padres de familia para fortalecer y dinamizar los procesos de Gestión Escolar, la calidad educativa y el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos de Santander.

Directivos y Maestros sugirieron los siguientes aportes para mejorar la Misión de la Red.

La propuesta de la Misión carece de:

- Especificar los niveles educativos
- Tener en cuenta las TIC.

Se sugiere reemplazar: trabajo cooperativo por trabajo colaborativo.

Propuesta inicial de VISIÓN (Anexo A).

La Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA se visiona al 2020 como una comunidad académica de Directivos y Maestros, líder a nivel Regional y Nacional en procesos de formación, investigación y organización para el fortalecimiento y/o creación de pertinentes procesos de gestión escolar que favorezcan la Calidad educativa y el desarrollo humano, social y sostenible de Santander.

Directivos y Maestros sugirieron los siguientes aportes para mejorar la Visión de la Red.

La propuesta de la Visión carece de:

- Tener en cuenta el desarrollo ambiental y económico

Se sugiere: que la Red pueda llegar obtener una Certificación Internacional y un Semillero de Investigación

4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA RED

Presenta aportes de los Directivos y Maestros para mejorar la estructura organizacional de la Red (Anexo A).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

AGENTES PARTICIPANTES

Líderes específicos, grupo CEGE y Maestros

Directivos, Estudiantes y Padres de Familia

Maestros liderados por Secretarías de Educación

ORGANIZACIÓN

De carácter democrática entre Maestros,

Estructura participativa

Por núcleos

Nada piramidal

PARTICIPACIÓN DE DIRECTIVOS Y MAESTROS EN LA RED

Reuniones institucionales (presenciales)

Reuniones virtuales

Reuniones periódicas

Sesiones Grupales

Asignación de recursos y tareas

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

A la luz del marco teórico de fundamentación y mirada crítica de las estudiantes investigadoras se analizaron e interpretaron los hallazgos.

4.2.1 IMPORTANCIA DE CONSTITUIR LA RED

Se evidencian tres concepciones o planteamientos en los aportes hechos por los Directivos y maestros. Un primer aporte se refiere a **la participación continua entre Directivos y Maestros**, es de gran importancia el trabajo organizado, activo, comprometido y corresponsable entre Directivos y Maestros para el logro de beneficios comunes porque les posibilita compartir experiencias académicas, pedagógicas y didácticas, compartir problemáticas y soluciones. La participación es una acción fundamental y condición necesaria para el desarrollo sistemático de la democracia, donde se puede establecer una unificación de criterios, siendo la escuela un ambiente idóneo para desarrollar una cultura tendiente a la democracia, al poner en práctica las capacidades y esfuerzos de todos los integrantes, se contribuye al logro de los propósitos educativos y la formación integral de los educandos.

El segundo, señala la importancia de tener en cuenta **la calidad educativa**, en donde los educadores están comprometidos a dar el mejor esfuerzo para que las generaciones futuras tengan una mejor posibilidad de crecer en mejores condiciones tanto de ellos mismos como de sus respectivas familias, buscando promover el progreso de los educandos en una diversidad de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta sus aprendizajes previos, su nivel socioeconómico familiar y contexto social.

Y finalmente como una tercera concepción o aporte **la eficacia escolar**, Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar los mejores y sobresalientes resultados; la eficacia no está en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer

progresar a todos los educandos y demás participantes del proceso a partir de sus circunstancias personales. En este sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

4.2.2 NECESIDADES Y DESAFÍOS QUE JUSTIFICAN LA CONSTITUCIÓN DE LA RED

Dentro del debilitamiento del valor social de la profesión educadora se encuentra como desafío que Los Directivos y Maestros entrevistados, llegaron a la conclusión de que no se debe tener una **relación independiente entre profesión y vocación**, ya que en muchos casos, en el ámbito educativo se desarrolla una profesión de manera parcial que está totalmente aislada de la vocación, esto afecta el proceso de enseñanza. Además se menciona que son muchos los profesionales que ejercen la docencia sin los soportes necesarios (**docentes que tienen un cargo diferente a su título profesional**) lo cual hace que estos **no reúnan el perfil educador** y en muchos casos no ejerzan la labor como se espera.

De igual manera se presentan situaciones de carácter institucional, en donde los maestros aportan de manera significativa una contribución a la calidad educativa. Sin embargo se presentan **falencias en los procesos de acompañamiento** y acciones emprendidas por parte de los directivos y el Ministerio de educación; las cuales no permiten dar alcance a los objetivos de la política de calidad.

Es preocupante ver cómo las condiciones de trabajo de los maestros no son las más adecuadas para el desempeño del proceso educativo. La **falta de cobertura y hacinamiento** es la alerta sobre la urgencia de crear las condiciones necesarias para que los maestros pasen de su rol tradicional a autores y protagonistas como garantía de que las instituciones y las aulas sean los escenarios reales de los cambios educativos; para que esto suceda es importante contar con todos los recursos necesarios como las **TIC** que juegan un papel fundamental en la

educación debido a la sociedad globalizada del mundo. En coherencia con lo anterior es de vital importancia que el gobierno nacional **beneficie no solo a instituciones públicas sino también que haya una evidencia del interés por los sectores privados**, para mejorar las políticas integrales del desarrollo profesional y humano de los educadores.

Para superar la debilidad en el manejo de los procesos comunicativos se propone integrar de manera **democrática la participación** por parte de todos los maestros y entes de la institución, los maestros mencionaron en las encuestas realizadas que hay falta de liderazgo por parte de los mismos, acción que repercute en las decisiones y procesos de la institución. Con el propósito que directivos y maestros sean actores y agentes de procesos innovadores y transformadores de la educación se debe romper la barrera de **soledad de los directivos por parte de los maestros** para fortalecer los resultados educativos y cumplir con las metas propuestas de una educación de calidad.

La evaluación juega un papel importante en el desarrollo integral tanto del educando como del educador pues esta evaluación puede verse como una forma de medir su calidad, o como una manera de obtener la información necesaria para que las instituciones sean capaces de mejorar la calidad de la educación que ofrecen. Los **momentos para las respectivas evaluaciones** tanto de maestros como de educandos no se están presentando sino que se limitan a un horario o metodología cognitiva la cual no trasciende en los procesos verdaderos de aprendizaje y comprensión del conocimiento.

Frente a todo este panorama problemático presentado, se puede inferir que los procesos de Gestión escolar y su incidencia en la Calidad educativa, han sido limitados por factores internos y externos, que de una forma u otra, han influido en el desarrollo de los procesos educativos; una de las formas más pertinentes de

superar todos estos obstáculos, es convertir las instituciones del país en organizaciones inteligentes, que aprenden de sí mismas y de las demás.

4.2.3 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN DE LA RED

La importancia de definir la Misión y Visión es fundamental porque ayuda a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a cumplir los objetivos propuestos; es de vital importancia seleccionar claramente los aportes realizados por Directivos y Maestros de diferentes Instituciones públicas y privadas en donde se manifiesta la aceptación de la misión y visión propuesta, aportando sugerencias como: reemplazar trabajo cooperativo por colaborativo e integrar las TIC para poder definir dicha Red.

4.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA RED

La Estructura Organizativa de la Red, SINERGIA busca establecer un sistema de relaciones que han de desarrollar los Directivos y Maestros de diferentes Instituciones públicas y privadas para trabajar juntos de forma óptima para alcanzar las metas que se propongan, a partir de las entrevistas, maestros y directivos se evidencia tres categorías o aportes, entre otros, para ser tenidos en cuenta en la estructura organizativa. Un primer aporte son los **agentes participantes**, los líderes específicos, Directivos, Maestros, Estudiantes y Padres de Familia Maestros liderados por Secretarías de Educación, quienes son los pilares fundamentales de la Red trabajando por la educación del departamento y del país, en gestión escolar. Un segundo aporte, la **organización**, de carácter democrática entre Maestros y Directivos y finalmente la **participación de Directivos y Maestros en la Red**, es importante tener presente que la convivencia en la diversidad y en la toma de decisiones, requiere la aceptación de un mínimo de ideas que integre a quienes comparten intereses y preocupaciones comunes por la gestión escolar y calidad educativa.

5. SINERGIA

5.1 ¿QUÉ ES LA RED SINERGIA?

Es la Red santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, que permitirá desde una visión compartida responder a las necesidades y desafíos que plantea el direccionamiento de la institución educativa, por ello la palabra "sinergia" proviene del vocablo cooperación, que quiere decir literalmente "trabando en conjunto," esta expresión fue usada en sus inicios por Richard Buckminster Fuller, educador Estadounidense, que hace referencia al fenómeno en el cual el efecto de la influencia o el trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto, es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado⁵⁹. La Red SINERGIA, es una propuesta que convoca la unión de diversos actores escolares: Estudiantes, Maestros, Directivos y actores educativos, en torno a cualificar la gestión escolar y buscar la calidad educativa.

5.2 ANTECEDENTES DE LA RED SINERGIA⁶⁰

La propuesta organizativa de Directivos y Maestros en Gestión escolar **SINERGIA**, es resultado de diferentes procesos de investigación, que se han adelantado en el grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar (CEGE), de la Universidad Industrial de Santander (UIS), Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Educación y de las iniciativas de algunos sectores de Directivos

⁵⁹ Wikipedia.com Junio de 2014. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>

⁶⁰ PEDROZO Sierra Dorys Lizeth, RÍOS Delgado Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, Bucaramanga :Universidad Industrial de Santander: 2013.

Escolares; se han desarrollado proyectos investigativos, para comprender los procesos de evolución que se han dado en la administración y Gestión escolar de las instituciones educativas: concepciones, prácticas, enfoques, papel de los actores, necesidades de formación, entre otros.

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

5.3 HORIZONTE ORGANIZACIONAL

Siendo coherentes con la idea de investigación, se definió el horizonte organizacional y estructural de la Red de Directivos y Maestros en Gestión escolar, para lo cual se formuló una Misión y Visión compartida de la Red que busca responder a las necesidades y desafíos que plantea el ejercicio de la Gestión Escolar.

5.3.1 ¿CUÁL ES LA MISIÓN DE LA RED, SINERGIA?

La Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA tiene como misión responder a las necesidades y desafíos que plantea el direccionamiento de la institución educativa; la formación, investigación, el trabajo organizado y colaborativo, el uso de las TIC entre directivos, maestros, estudiantes y padres de familia para fortalecer y dinamizar los procesos de Gestión Escolar, la calidad educativa y el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos de Santander.

5.3.2 ¿CUÁL ES LA VISIÓN DE LA RED, SINERGIA?

La Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA se visiona al 2020 como una comunidad académica de Directivos y Maestros, líder a nivel Regional y Nacional en procesos de formación, investigación y organización para el fortalecimiento y/o creación de pertinentes procesos de gestión escolar que favorezcan la Calidad educativa y el desarrollo humano, social y sostenible de Santander.

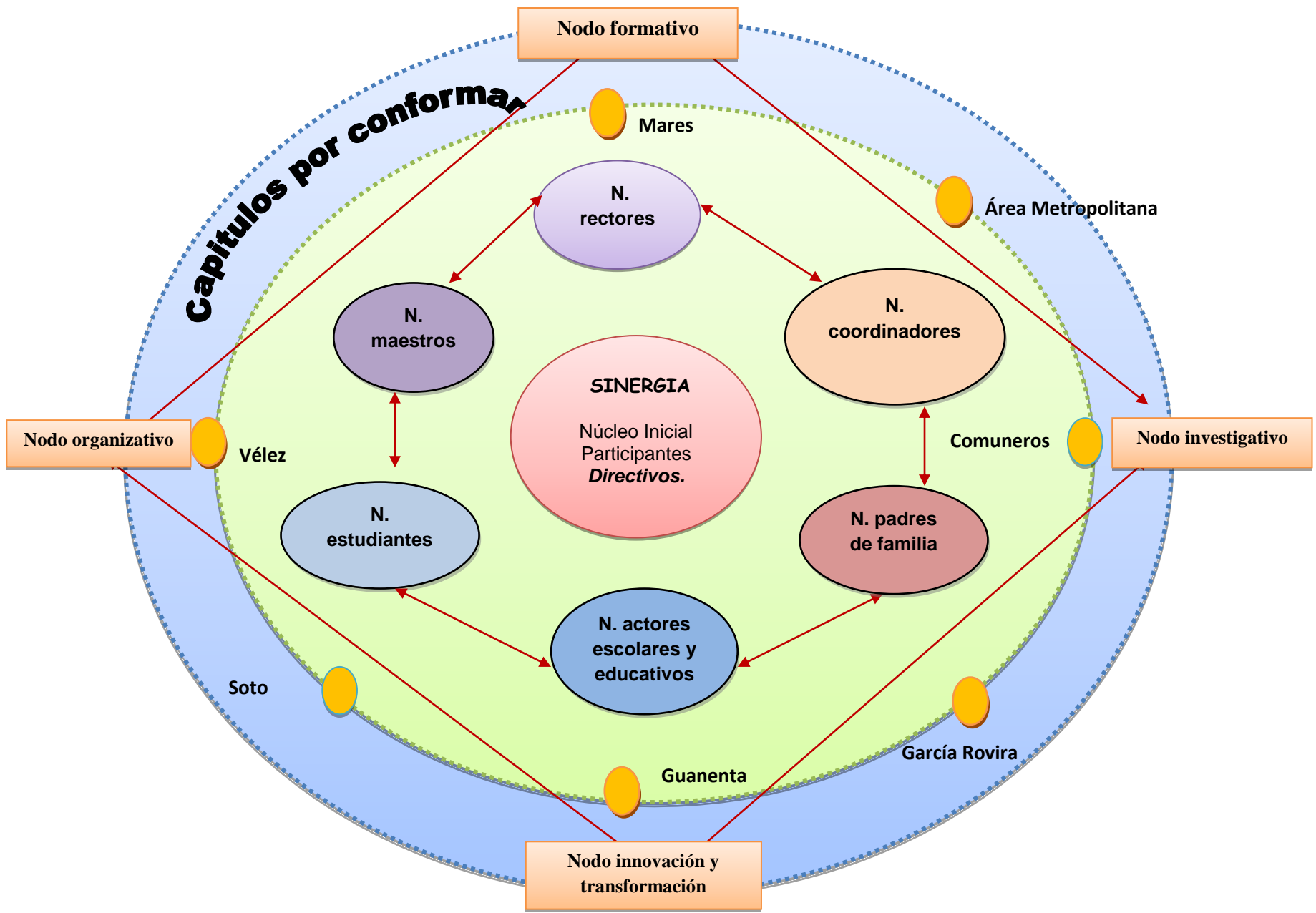
5.3.3 ESTRUCTURA JERARQUICA

La estructura organizacional de la Red que se presenta en la **figura 2**, tiene sus inicios en la propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, *sinergia*⁶¹, muestra los niveles y formas de organización de quienes la conforman; el proyecto Horizonte organizacional y estructural de la red de directivos y maestros en gestión escolar, *sinergia*; incorpora la conformación de capítulos provinciales del departamento de Santander y su área metropolitana.

- Núcleo gestor y directivo
- organizaciones y/o núcleos de actores escolares
- Capítulos provinciales y área metropolitana de Bucaramanga
- Nodos o ejes de gestión

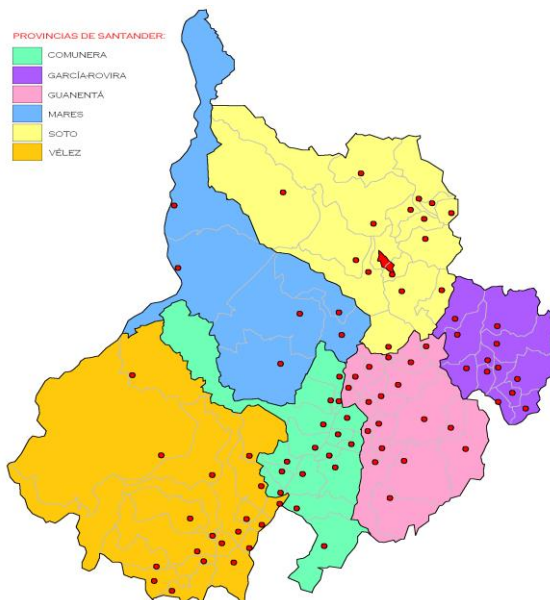
Figura 2: Estructura organizativa de la Red de Directivos y Maestros, SINERGIA

⁶¹ PEDROZO Sierra Dorys Lizeth, RÍOS Delgado Ángela Marcela. Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar, Bucaramanga :Universidad Industrial de Santander, pag: 136 – 139. 2013



Se propone la incorporación de los capítulos provinciales, haciendo énfasis en los aportes dados por los maestros y directivos encuestados en donde el área metropolitana sería el núcleo inicial participante que dirija la red.

El Departamento de **Santander** está dividido en ocho Núcleos de Desarrollo Provincial (anteriormente llamados Provincias), conformados por los siguientes municipios:



- *Núcleo de Desarrollo Provincial Metropolitano:*

Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija, Los Santos, Santa Bárbara, Rionegro. El núcleo provincial tendrá como sede Bucaramanga.

- *Núcleo de Desarrollo Provincial Soto Norte:*

Tona, California, Charta, El Playón, Matanza, Suratá y Vetás. El núcleo provincial tendrá como sede Matanza.

- *Núcleo de Desarrollo Provincial Comunero:*

Chima, Hato, Confines, Oiba, Contratación, Palmar, El Guacamayo, Simacota, Galán, Socorro, Gámbita, Suaita, Guadalupe, Palmas del Socorro, Guapotá. El núcleo provincial tendrá como sede Socorro

- *Núcleo de Desarrollo Provincial García Rovira:*

Málaga, Capitanejo, Carcasí, Cerrito, Concepción, Enciso, Guaca, Macaravita, Molagavita, San Andrés, San José de Miranda, San Miguel.
El núcleo provincial tendrá como sede Málaga.

- *Núcleo de Desarrollo Provincial Guanentá:*

Aratoca, Barichara, Cabrera, Cepitá, Coromoro, Curití, Charalá, Encino, Jordán, Mogotes, Ocamonte, Páramo, San Gil, Pinchote, San Joaquin, Valle de San José, Villanueva, Onzaga.
El núcleo provincial tendrá como sede San Gil.

- *Núcleo de Desarrollo Provincial Mares:*

Barrancabermeja, Betulia, El Carmen de Chucurí, Puerto Wilches, Sabana de Torres, San Vicente de Chucurí, Zapatoca.
El núcleo provincial tendrá como sede Barrancabermeja

- *Núcleo de Desarrollo Provincial Velez :*

Aguada, Barbosa, Chipatá, Florian, Guepsa, La Belleza, Puente Nacional, Sucre, Albania, Bolívar, El Peñón, Guavatá, Jesús María, La Paz, San Benito, Velez
El núcleo provincial tendrá como sede Vélez

- *Núcleo de Desarrollo Provincial Carare Opón*

Cimitarra, Landázuri, Santa Helena del Opón, Puerto Parra
El núcleo provincial tendrá como sede Cimitarra.

6. CONCLUSIONES

El horizonte organizacional y estructural de la red, permitió identificar las necesidades y desafíos que plantea el direccionamiento de la gestión escolar por parte de los directivos y maestros los cuales fueron fundamentales para definición del horizonte organizacional: objetivos, misión, visión y estructura jerárquica de la red.

- Es de gran importancia avanzar hacia la constitución de la Red de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA, como una propuesta organizativa que posibilite la relación proactiva y participativa entre directivos, maestros, estudiantes y padres de familia para el logro de los objetivos educativos de las instituciones escolares.
- Existen tanto a nivel nacional como internacional, muchas Redes dirigidas a la Gestión escolar, las cuales presentan variedad de estrategias y buenos resultados. La constitución, desarrollo y proyección de la Red SINERGIA convoca la participación de las entidades territoriales, organizaciones públicas y privadas, Maestros, Directivos, Estudiantes y demás público. Esto a su vez impulsa al grupo CEGE a constituir la Red de Directivos y Maestros en Gestión escolar con miras a obtener iguales o mejores resultados que las experiencias analizadas.
- Las Redes activas a nivel nacional, han permitido aumentar la capacidad para el desarrollo y seguimiento de programas, compartiendo experiencias, mediante diálogos dinámicos entre los miembros, brindando asesoría y dando lineamientos pertinentes para el logro de objetivos, tratando de alguna manera de hacer converger diferentes conocimientos y saberes

implícitos, muchas veces dispersos en la resolución de problemáticas novedosas

- Es necesario que se desarrollen nuevas formas colaborativas de trabajo institucional como son las redes, las cuales permiten pensar en conjunto, y establecer mecanismos de evaluación institucional; delegar tareas, escuchar distintos criterios, reconocer la diversidad como parte constitutiva del sistema, siendo necesario aplicar modelos de gestión estratégica que permita lograr una mejora de la calidad educativa.

- La participación es una acción fundamental y condición necesaria para el desarrollo sistemático de la democracia en los espacios sociales, donde se pueda construir en medio de la pluralidad unidad de criterios; la escuela es un ambiente idóneo para desarrollar una cultura generadora de democracia, al poner en práctica de manera organizada, las capacidades y esfuerzos de todos sus integrantes para contribuir al logro de los propósitos educativos, la formación integral de los estudiantes y actores educativos.

se concluye que es pertinente y necesario generar espacios, procesos y acciones a través de los cuales se pueda sensibilizar y dar un giro a la educación, desde la formación, el diálogo, y el respeto hasta la cualificación y fortalecimiento de la gestión escolar y la búsqueda de procesos de calidad educativa, explorando prontas soluciones a los retos y dificultades que se generan en el ámbito del direccionamiento de las instituciones escolares por medio de trabajos colaborativos y experiencias que se encontrarán a disposición de todos los directivos y maestros que luchen por transformar la labor educativa

7. RECOMENDACIONES

Resulta apropiado el título SINERGIA, una Red la cual tiene como propósito converger las opiniones, sugerencias, ayudas y demás aspectos que permitan avanzar cooperativamente hacia el direccionamiento de las instituciones, la finalidad se podría considerar como un continuo enredarse en pro de la cualificación de los procesos de Gestión Escolar.

- Estar a la vanguardia de las nuevas concepciones referentes a la calidad educativa y gestión escolar que permitan fortalecer los procesos de gestión y alcanzar la verdadera calidad educativa.
- Siguiendo la línea de investigación del grupo CEGE, se estima que los posteriores trabajos investigativos logren nutrir y dinamizar la participación por parte de los entes provinciales de Santander; se espera que el área metropolitana sea la primera en comprometerse en la organización de la red de manera que estimule la vinculación de las demás instituciones del departamento.
- Comprender y tener claro qué exigencias y compromisos implica el hacer parte de una red educativa, en la cual se espera que se fortalezca la formación de los actores educativos y a través de su acción coherente y fundamentada los procesos de desarrollo de la misma Red, como de las Instituciones Educativas, principalmente.
- Convocar el apoyo de las Secretarías de Educación y gobiernos departamentales y municipales para los procesos de convocatoria, organización y desarrollo de la Red; que las bases de datos de las instituciones educativas públicas del departamento de Santander estén actualizadas y sean proveídas por parte de las secretarías de educación.

BIBLIOGRAFÍA

AGUERRONDO Inés, La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. 2005 Disponible en: <http://www.campus-oei.org/calidad/aguerrondo.htm>

ANEAS, A. Transdisciplinariedad: Una nueva mirada para la Educación Intercultural en Latinoamérica. En J. Lizama "Educación Intercultural Bilingüe y Desarrollo" Barcelona. 2010

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

CARDENAS CAMARGO Álvaro Enrique, Educación en Colombia ¿un servicio público? Instituto de investigación y debate sobre la gobernanza. Bogotá: 2007. Disponible en: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-291.html>

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

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

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Normatividad: decretos 1860 de 1994, 230 y 3055 de 2002 disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-156087.html>
Publicado en http://www.educativamultimedia.edu.co/MLEC_3-net/Resoluciones/R_2343_96.htm pero recuperado de <http://www.archive.org/> en agosto de 2008.

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

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición, México. Disponible en:

<http://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>

CHILE, año 2002 En Disponible en:
<http://www.redinnovemos.org/content/view/664/20/lang,sp/>

FUNDACIÓN PROANTIOQUIA Medellín – Colombia. 1975
Disponible en: <http://proantioquia.org.co/web/index.php/calidad-de-la-educacion/alianzas-por-la-educacion/red-de-gestion-y-calidad-educativa>

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

ESCAMILLA TRISTÁN Sergio Antonio, El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional, Abril 27 de 2013.pág. 484, Disponible en:<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=A7E0D8B791D36A843ED01E8FA7C77991.tdx2?sequence=1>.

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

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

García Ruth, Falcón Poyato. La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria. Instituto de investigación y desarrollo educativo. Disponible en:
<http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ADa-Poyato.pdf>

Gestión educativa virtual. Perú 2013 Disponible en:
<http://www.actiweb.es/gestionvirtual/>

Gestión Escolar. Blog / Red de maestros y directivos iniciada por Pilar poner. Moderadora de gestión escolar. Uruguay. Disponible en: <http://gestionescolar.ning.com/>

Gestión para la convivencia Choco. Bogotá Colombia. 2012
Disponible en: <http://convenioandresbello.org/choco/inicio/>

Gobernación de Santander, Bucaramanga, Santander. Disponible en: <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/departamento/historia-de-santander>

IBARRA RUSSI, Oscar Armando. La función del docente: entre los compromisos éticos y la valoración social. Diciembre 12 de 2012. Disponible en: http://www.oei.es/docentes/articulos/funcion_docente_compromisos_eticos_ibarra.pdf

La calidad educativa: ejes para su definición y evaluación. Organización de estados Iberoamericanos. España. Inés Aguerro. Disponible en: <http://www.oei.es/calidad2/aguerro.htm>

La definición de calidad de educación. OEA. Boletín informativo Las Américas. Madrid 1993. Disponible en: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_116/articulo4/definicion.aspx

La Red de Liderazgo Escolar. Santander/2010 Disponible en: http://fundacionexe.org.co/?page_id=226 <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/09/BOLETIN-N1..1.pdf>

LÓPEZ María Eugenia. Tic en la gestión escolar: herramientas y estrategias para el manejo de la información y los procesos de comunicación. Colombia Nariño Universidad del Cauca.

MARTIN Gallego Julián Antonio, PADILLA Anuar Pacheco. Gestión escolar. Experiencias del proyecto de mejoramiento. Guajira- Atlántico, Fundación Promigas. 2004

Material de trabajo. Taller “Hacia el fortalecimiento de nuestra institución educativa, área gestión”. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2003.

MIN EDUCACIÓN. Por un sistema de aseguramiento de la calidad. Altablero; Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

MIN EDUCACIÓN. Calidad y gestión en la institución. Altablero; Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

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

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Pacto social por la educación, Plan decenal 2006-2016. Bogotá: plan decenal interactivo, disponible en internet <http://www.oei.es/pdfs/pde.pdf>.

MEN, Colombia aprende. Redes para la gestión y el direccionamiento. Abril de 2013. Disponible en: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/article-238837.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan Decenal de Educación 1996 – 2005 Bogotá: disponible en http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-121191_archivo.pdf

MIN EDUCACIÓN. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación Altablero; Noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

MIÑANA Carlos. Programa RED. Bogotá, Colombia Universidad Nacional de Colombia, 1999. En su sitio web: <file:///D:/Grado/Articulos-directivosdocentes-gestion.pdf>

Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo. op. cit., p. 89

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

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

NAVARRO María Eugenia, OBANDO Néstor Raúl, GALVIS Cesar Darío. SANTAMARÍA Elvira, Programa de Gestión Escolar Para Directivos Docentes. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2007

Proyecto CIGA. Gestionando una cultura de calidad en la educación. Chile. Enero 2002

PEDROZO Sierra Dorys Lizeth, RÍOS Delgado Ángela Marcel, Propuesta organizativa de directivos y maestros en gestión escolar. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander Bucaramanga: 2012

RAMIREZ Eliana. Redes educativas rurales Cajamarca, Lima Perú: UNICEF, 2002.

RedAGE, Red de apoyo a la gestión educativa. Cerdanyola del vallé, 14 de abril del 2011. Disponible en: <http://www.redage.org/>

Red de gestión escolar.org Universidad Autónoma Metropolitana, Cuajimalpa Baja California. Disponible en: <http://www.redgestionescolar.org/>

Red gestión educativa Perú. Red de directivos y responsables de educación. Disponible en: <http://gestioneducativa-peru.org.pe/>

REDEMBUC- ESCUELA NUEVA Red De Maestros Rurales de Bucaramanga en la metodología Escuela Nueva Escuela Activa. 2009. Disponible en: <http://redembuc-en.blogspot.com/>

Redes educativas. Senderi. Educación en valores. España Diciembre 2010
Proyecto Fortalecimiento y Apoyo a la Calidad de las Instituciones Educativas. Op. cit.

ROA, Cesar Augusto y otros, La Gestión Escolar, un desafío para transformar la Cultura Escolar Colombia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander (en edición)

RUIZ CUELLAR, Guadalupe. Proyecto de investigación: "El Capital Social y las Innovaciones en la Gestión Escolar en Educación Básica. Estudios de Caso en México". México Diciembre de 2011.

SCHMELKES, Sylvia. El proyecto Escolar como organizador del quehacer de la escuela. Departamento de Investigaciones educativas. CINVESTAV-IPN. México.

SOTELO Vásquez Juan José. Proyecto de gestión escolar e innovación educativa. Madrid, España Universidad de Barcelona, 2007

TEORIA DE REDES. Senderi Educación en Valores. España Diciembre de 2010. Disponible en: http://www.senderi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=107684%3Axarxes-educatives&catid=47%3Aeditorial&Itemid=127&lang=es

VELARDE Ronald, VILLALOBOS Benito, SALDARRIAGA Doris, BROPHY Elmer, OBREGÓN Homer, FERNÁNDEZ Percy, VARGAS Víctor. Redes educativas, construyendo una experiencia. Art. Hacia el cambio educativo en Centroamérica. Peru 2005. Disponible en: <http://ebr.minedu.gob.pe/des/pdfs/guiaredesdes.pdf>

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

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

Wikipedia.com Junio de 2014. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>

@Prender. Suite de recursos educativos. Medellín Todos por la vida. Alcaldía de Medellín. Disponible en: <http://secmed.aprender.com.co/aprender/index.php/m-institucional/mi-calidad/red-de-gestion-y-calidad-educativa>

ANEXOS

Anexo A: Entrevista aplicada a Directivos y Maestros de instituciones públicas y privadas.



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER- UIS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS / ESCUELA DE EDUCACIÓN

GRUPO DE INVESTIGACIÓN CALIDAD EDUCATIVA Y GESTIÓN ESCOLAR

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN BÁSICA CON ÉNFASIS EN CIENCIAS NATURALES Y
EDUCACIÓN AMBIENTAL

El siguiente instrumento busca orientar un diálogo espontáneo de Directivos y Maestros para obtener información pertinente que permita, desde una visión compartida, contribuir al proceso de constitución de la Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA.

Nombre: _____

Cargo: _____

Institución: _____

Título profesional: _____

Estudios de postgrado: _____

Tiempo de ejercicio profesional: _____

Tiempo en el cargo: _____

¿Por qué considera que es importante constituir una Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar?

Algunas dificultades que justifican la Constitución de la Red:

La Red SINERGIA busca responder a problemas y dificultades encontradas en el ejercicio de la Gestión Escolar, como:

- Concepciones reduccionistas y erróneas de la calidad educativa.
 - Procesos de aprendizaje no articulados con las necesidades de la comunidad educativa.
 - Concepciones reduccionistas o erróneas de gestión escolar.
 - Desconocimiento pedagógico por
- Falta de disposición y compromiso del acto escolar así como el sentido de pertinencia y liderazgo lo cual hace que los maestros solo se limiten a cumplir con lo básico.
 - Debilidad de la profesión educadora por parte de los mismos maestros, el ministerio y el mismo gobierno. Este se ha tomado el maestro desde una perspectiva de transmisión de la información donde en muchos casos las actividades pedagógicas

pate de los docentes acerca de las responsabilidades de los rectores.

- Cambios continuos en las políticas educativas.
- Intereses centrados en la cobertura más no en la calidad educativa.
- Falencias en la contradicción y/o falta de claridad entre cobertura y calidad educativa.
- Formación permanente para el desarrollo profesional como para maestros y directivos.
- Diversas prácticas o formas aisladas de realizar gestión escolar.

se hacen rutina y no se presenta una reflexión de la misma.

- Condiciones de trabajo no son las más adecuadas para el aprendizaje, entre ellas se presenta los bajos salarios respecto a la cantidad de responsabilidades asignadas, la sobrecarga laboral, limitación de recursos físicos y económicos así como la falta de tiempo para el desarrollo de los procesos.
- Debilidad en el manejo de los procesos comunicativos. Se presenta una falta de comunicación, falta de manejo de diferencias y dificultad para concretar asuntos entre los mismos educadores de una institución.

¿Qué otras dificultades o desafíos justifican la Constitución de la Red?

Una propuesta de MISIÓN de la RED:

La Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar, SINERGIA tiene como misión responder a las necesidades y desafíos que plantea el direccionamiento de la institución educativa; la formación, investigación, el trabajo organizado y cooperativo entre directivos, maestros, estudiantes y padres de familia para fortalecer y dinamizar los procesos de Gestión Escolar, la calidad educativa y el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos de Santander,

Y de VISIÓN:

La Red Santandereana de Directivos y Maestros

¿Qué considera le falta o sobra a la propuesta de Misión?

¿Qué le falta o sobra a la propuesta de Visión de la Red?

en Gestión Escolar, SINERGIA se visiona al 2020 como una comunidad académica de Directivos y Maestros, líder a nivel Regional y Nacional en procesos de formación, investigación y organización para el fortalecimiento y/o creación de pertinentes procesos de gestión escolar que favorezcan la Calidad educativa y el desarrollo humano, social y sostenible de Santander.

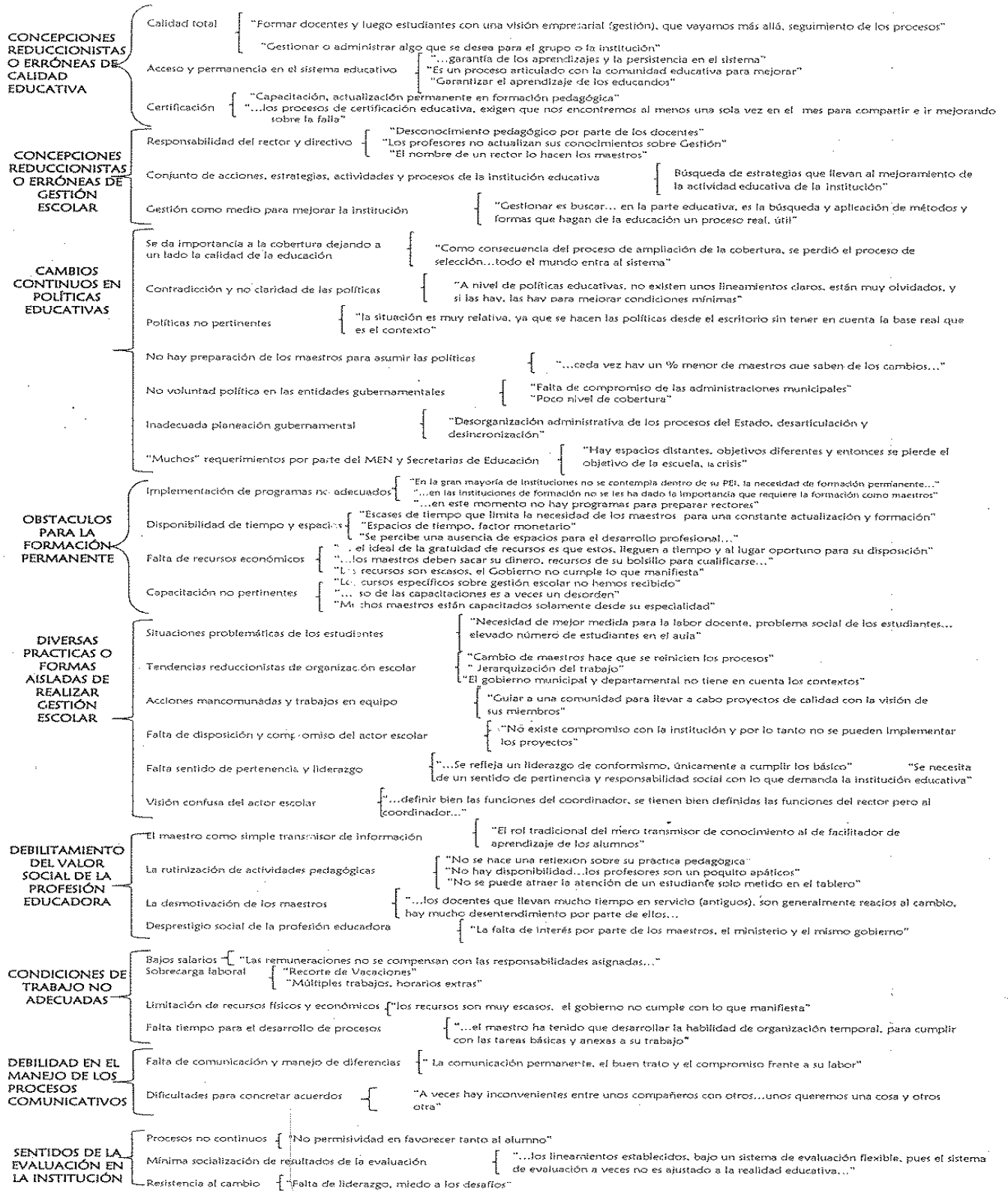
¿Qué estructura organizativa sería conveniente para la Red Santandereana de Directivos y Maestros en Gestión Escolar?

¿De qué manera le gustaría hacerse partícipe del proceso de Constitución de la Red?

¡Muchas gracias!

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

PROBLEMAS Y DIFICULTADES EN EL EJERCICIO DE LA GESTIÓN ESCOLAR



ANEXO C: Sistematización de resultados de la entrevista aplicada a directivas y maestros de instituciones públicas y privadas.

Título profesional

Licenciada en Preescolar
Licenciada en Informática
Licenciada en Inglés
Licenciada en Ciencias de la Educación
Licenciada en Filosofía
Licenciada en Básica Primaria
Licenciada en Ciencias Sociales y Políticas
Licenciada en lingüística y literatura
Ingeniera Industrial
Licenciada en Idiomas
Licenciada en Matemáticas
Diseñador gráfico
Especialista en Docencia Universitaria
Abogada

Estudios postgrados

Especialización en Informática
Doctorado en Ciencias Políticas
Derecho penal
Especialización en Educación Ambiental
Especialización en Gerencia Informática
Maestría en Pedagogía
Especialización en Administración y educación informática

Importancia de constituir la Red

- ✓ Compartir experiencias académicas, pedagógicas y didácticas
- ✓ Comunicación entre maestros y directivos
- ✓ Análisis de procesos en pro del mejoramiento institucional
- ✓ Compartir problemáticas y soluciones
- ✓ Mejora el sistema de calidad educativa

		<ul style="list-style-type: none"> Unificación de criterios ✓ Evaluación de estrategias ✓ Participación en proyectos colaborativos ✓ Mantener una línea de estándares educativos ✓ Mantener a la vanguardia en los métodos de enseñanza ✓ Innovación educativa
<p>Dificultades o desafíos que justifican la constitución de la Red</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cobertura y hacinamiento ✓ Relación independiente entre vocación y profesional ✓ Beneficios de recursos a instituciones públicas por parte del gobierno ✓ Docentes que tienen un cargo diferente a su título profesional ✓ Docentes que no reúnen el perfil educador ✓ La mayoría de las instituciones no aplican los diferentes recursos entre estos las TIC ✓ Falta de democracia participativa ✓ Falta de acompañamiento por parte de los directivos y el Ministerio de Educación ✓ Falta de espacios y momentos para evaluar a los educando y educadores ✓ Soledad de los directivos por parte de los maestros
<p>Propuesta de MISIÓN de la Red</p>	<p>CARECE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En todos sus niveles educativos ✓ TIC 	<p>SOBRA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo cooperativo reemplazar por trabajo colaborativo
<p>Propuesta de VISIÓN de la Red</p>	<p>CARECE</p>	

Estructura organizativa conveniente para la Red

- ✓ Para el desarrollo ambiental y económico
- ✓ Certificación Internacional
- ✓ Semillero de Investigación
- ✓
- ✓ De carácter democrático entre Maestros, Directivos, Estudiantes y Padres de Familia
- ✓ Maestros liderados por Secretarías de Educación
- ✓ Líderes específicos, grupo CEGE y Maestros
- ✓ Estructura participativa
- ✓ Reunión por núcleos
- ✓ Nada piramidal

Participación del proceso de constitución de la Red

- ✓ Reuniones institucionales (presenciales)
- ✓ Reuniones virtuales
- ✓ Reuniones periódicas
- ✓ Sesiones Grupales
- ✓ Asignación de recursos y tareas