

**LINEAMIENTOS DE FORMACION INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS
EN GESTION ESCOLAR**

LAURA JULIANA ARDILA ESCOBAR

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACIÓN

BUCARAMANGA

2015

**LINEAMIENTOS DE FORMACIÓN INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS
EN GESTION ESCOLAR.**

LAURA JULIANA ARDILA ESCOBAR

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN
EDUCACIÓN BASICA CON ÉNFASIS EN CIENCIAS NATURALES Y
EDUCACIÓN AMBIENTAL**

DIRECTOR

Mg. CÉSAR AUGUSTO ROA

GRUPO DE INVESTIGACION

CALIDAD EDUCATIVA Y GESTION ESCOLAR

CEGE

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE EDUCACIÓN

BUCARAMANGA

2015

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la sabiduría, el entendimiento y fortaleza que me dio cada día, para poder cumplir mis metas.

A mis padres Gilberto y Diana, por el apoyo emocional y su amor incondicional durante todo mi proceso de formación personal.

Al profesor César, por su paciencia, asesoría en este proceso de formación académica.

A la Universidad Industrial de Santander y sus maestros por haber hecho de mí, la profesional orgullosa que hoy soy.

Para todos ustedes, solo tengo estas palabras para expresar lo agradecida que estoy.

Dios los bendiga.

Laura Juliana Ardila Escobar.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	18
3.1 GENERAL	18
3.2 ESPECÍFICOS	18
4. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	18
5. MARCO DE REFERENCIA	18
5.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	20
5.1.1 Nivel Internacional	20
5.1.2 Nivel Nacional	32
5.1.3 Nivel Local	35
5.2 MARCO LEGAL	37
5.3 HORIZONTE TEÓRICO	53
5.3.1 Gestión	53
5.3.2 Gestión Escolar	54
5.3.3 Calidad Educativa	59
5.3.4 Formación inicial de maestros	61
5.3.5 Formación permanente de maestros.	62
5.3.6 Desarrollo profesional del maestro	64
5.3.7 Lineamientos de formación	65
6. METODOLOGÍA	67
6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	67
6.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	69
7. CRONOGRAMA	71
8. PRESUPUESTO	73
BIBLIOGRAFÍA	74

LISTA DE TABLAS.

	Pág.
Tabla n°1. Cronograma para la ejecución de la propuesta	66
Tabla n°2. Presupuesto estimado para la investigación	68

RESUMEN

TITULO: LINEAMIENTOS DE FORMACION INICIAL Y PERMANENTE DE MAESTROS EN GESTION ESCOLAR*

AUTORA: LAURA JULIANA ARDILA ESCOBAR**

PALABRAS CLAVE: lineamientos, calidad educativa, gestión escolar, formación inicial y permanente de maestros.

La educación en Colombia abarca muchas políticas públicas y educativas, pero pocas de estas infieren en la formación inicial y permanente de los maestros, las cuales promuevan y fortalezcan los aptitudes y herramientas para llevar a cabo procesos de gestión escolar en las diferentes instituciones escolares en donde trabajan y en las cuales no se evidencia iniciativa e interés por llevar a cabo procesos de liderazgo que conlleven a las posibles soluciones para las problemáticas que ellos mismos encuentran en las instituciones educativas. Es por ello que este trabajo de grado en modalidad de pasantía de investigación, tiene como pregunta central ¿Qué lineamientos de formación en gestión escolar sería pertinente establecer para dinamizar los procesos de gestión escolar en las instituciones educativas? Y como preguntas directrices, ¿Qué necesidades de formación se derivan de las problemáticas que encuentran maestros en gestión escolar?, ¿Qué demandas de formación se desprenden de las políticas educativas y planteamientos teóricos?

Esta propuesta de investigación cuenta con un diseño de revisión documental, teniendo en cuenta las investigaciones orientadas por el grupo CEGE, antecedentes a nivel nacional e internacional, con el fin de conocer más a fondo cuales eran las necesidades y problemáticas que los maestros hallaban en el ejercicio de la gestión escolar.

*Trabajo de grado en modalidad Pasantía de Investigación

**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 César Augusto Roa.

SUMARY

TITLE: GUIDELINES FOR INITIAL TRAINING AND PERMANENT TRAINING OF TEACHERS IN SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: LAURA JULIANA ARDILA ESCOBAR

KEY WORDS: guidelines, educational quality, school management, initial training and permanent training of teachers.

Education in Colombia covers many public and educational policies, but few of these inferred in the initial and permanent training of teachers, which promote and strengthen the skills and tools to carry out processes of school management in different school institutions where they work and in which no evidence initiative and interest in processes of leadership involving the possible solutions to the problems that they themselves are in educational institutions. This is why that this degree in form of internship research project, has as a central question would what training in school management guidelines pertinent to establish to stimulate the processes of school management in educational institutions? And as guidelines questions, what training needs are derived from the problems faced by teachers in school management?, what training demands arise from education policy and theoretical approaches?

This research proposal features a design of document review, taking into account research oriented by CEGE group, history at national and international level, in order to learn more about what were the needs and problems that teachers were in the office of the school management.

* Degree project in modality research intership

**University Industrial of Santander, Human Science Faculty. Department of Education. Bachelor in Basic Education with emphasis in Natural Science and Environmental Education. Director Mg César Augusto Roa.

INTRODUCCIÓN

La formación de los maestros colombianos es uno de los factores claves para tener un sistema educativo de calidad en donde se lleven a cabo y se fortalezcan procesos de gestión escolar y liderazgo por parte de todos los actores de la comunidad educativa; sin embargo los programas de formación vigente, no corresponden a las necesidades y problemáticas que maestros colombianos encuentran en las instituciones escolares donde trabajan.

El siguiente documento corresponde a la revisión documental realizada para enriquecer los conocimientos en cuanto a la formación inicial y permanente de los maestros en Colombia, algunos países de Europa y América latina. Este documento en calidad de trabajo de grado en modalidad de pasantía de investigación se plantea como pregunta orientadora, ¿qué lineamientos de formación en gestión escolar sería pertinente establecer para dinamizar los procesos de gestión escolar en las instituciones educativas?.

Como propuesta de investigación se presenta a continuación, la formulación del problema, las preguntas directrices, la justificación en donde se resalta la importancia de la propuesta de investigación, objetivos, general y específicos y el contexto de investigación. Encuentra también el marco de referencia, el cual fundamenta en cuanto a normativa legal vigente, conceptos y referencias internacionales y nacionales. Y finalmente se describe el diseño metodológico y ruta de acción que tiene que ver con el desarrollo de la propuesta.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación es concebida como disciplina capaz de cambiar y transformar la sociedad desde el punto de vista de concientización cultural, considerándose como una de las herramientas más poderosas con la que cuenta la sociedad actual para enfrentar las desigualdades del día a día y sus constantes cambios desde una perspectiva social, económica y política. Es un proceso de aprendizaje continuo, un desafío para todos aquellos que se dedican a educar a otras generaciones, pues el sistema educativo actual requiere de una reconstrucción en cuanto a las características y exigencias que plantean las nuevas situaciones a las cuales se enfrentan los maestros. La educación en Colombia está ligada a una política de desarrollo cuyo énfasis radica en la cobertura, la calidad y la eficiencia pero por alguna razón existe una contraposición entre estos tres pilares, pues al aumentar uno, disminuyen los otros.¹ Partiendo de este punto de vista, es la formación del maestro la que permitirá equilibrar los tres pilares mencionados, pues un maestro eficiente es un maestro de calidad que puede ofrecer cobertura en los diferentes procesos de formación de un estudiante; un educador eficiente es aquel que tiene carácter participativo en lo que se refiere a elaboración, diseño,

¹ FUQUEN GARZON, Sandra Viviana. Hablemos de Educación. Revista virtual: Cátedra el Portal de los estudiantes. 2014. Disponible en <http://www.redjbm.com/catedra/index.php/academia/110-hablemos-de-educacion>

desarrollo y conducción de estrategias para resolver conflictos, por ejemplo los conflictos de una educación de calidad tema que afecta principalmente a los países en vía de desarrollo y uno de estos países es el nuestro, Colombia.

En “El informe de seguimiento de Educación Para Todos de la UNESCO 2011” se resaltó que *la crisis financiera mundial ha incrementado las presiones que se ejercen sobre los presupuestos nacionales, socavando los esfuerzos que muchos de los países más pobres del mundo están realizando para financiar los planes de educación.* Desde ahí vemos cómo la formación docente no tiene la suficiente importancia en un contexto educativo o social lo que conlleva a una estigmatización de la profesión, denigrando el perfil del maestro en cuanto a su desempeño en actividades de formación inicial y permanente.

Los maestros que se enfrentan a las nuevas generaciones de estudiantes deben contar con la formación necesaria para afrontar los retos y las nuevas necesidades de aprendizaje que los niños y jóvenes necesitan, pues procesos como la formación inicial y permanente de los educadores y su constante gestión escolar son aquellas que nos garantizará una educación de calidad en donde no solo se verán beneficiados los maestros sino los diferentes actores de la comunidad educativa.

De esta manera el Ministerio de Educación en Colombia siempre ha considerado que la educación de cada uno de los niños es de vital importancia pues en el futuro, cada uno de ellos podría hacer aportes importantes a su comunidad,

planteando que la formación continua de los maestros es completamente necesaria para el fortalecimiento de todos los procesos que la gestión escolar amerita.

El grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar CEGE², adscrito a la Escuela de Educación de la Universidad Industrial de Santander se ha destacado con diferentes proyectos de investigación tanto en la Maestría en Pedagogía como en los proyectos de pregrado para las Licenciaturas en educación básica y media de Lengua Castellana y Ciencias naturales y educación ambiental; demostrando así su interés por la gestión escolar y la calidad de la educación en las diferentes instituciones educativas de la región. En el desarrollo de este ante proyecto, CEGE ha identificado algunas de las causas por las cuales nuestro las instituciones educativas y el país no logra ubicarse entre los países con sistema educativos de excelencia como Finlandia o Singapur, por ejemplo:

- Muchos profesores colombianos no son pioneros de gestión ni líderes de sus escuelas y lugares de trabajo; consideran que si hay un director institucional es este quien se debe encargar de que todo el plantel funcione correctamente.
- La formación continua de los maestros en gestión escolar no es una capacitación. La gestión escolar es un proceso persistente que ayuda a perfeccionar los diferentes procesos pedagógicos.

² Grupo Calidad Educativa y Gestión Escolar CEGE – Director César Augusto Roa, Escuela de Educación – Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga – Santander.

- Las modificaciones en los planes de mejoramiento se hacen a partir de políticas educativas vigentes propuestas por el Gobierno Nacional, las cuales con frecuencia son interpretadas de manera errónea conllevando a una mala implementación de supuestas mejoras educativas.
- La falta de interés en la formación y valoración del maestro por parte de los actores de la comunidad educativa (refiriéndonos a: directivos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia) ha generado que ésta profesión día a día se vea como un programa educativo sin futuro y denigrado en el que los futuros bachilleres no muestran un mínimo interés para ejercer.

CEGE ha realizado diversos proyectos de investigación en cuanto a la calidad educativa en distintas instituciones educativas de Santander, a través de los cuales ha identificado las distintas problemáticas que encuentran maestros y directivos en el ejercicio de la gestión escolar; muchas de estas investigaciones se encuentran en diversos proyectos investigativos del orden nacional e internacional. Sin embargo aún no se han identificado o planteado de manera sistemática lineamientos de formación inicial y permanente de maestros en este campo.

En el libro *Investigación y Pedagogía: Veinte Años de la Maestría En Pedagogía* se resaltan algunos proyectos en los cuales CEGE hace su participación activa en cuanto a la búsqueda y propuesta de lineamientos que estén orientados a la formación de maestros con miras hacia la gestión escolar, a partir de ahí y

teniendo en cuenta la problemática anterior, surge el interés por contribuir al planteamiento de “Propuesta de lineamientos de formación inicial y permanente de maestros en gestión escolar”.

Así mismo surge la pregunta orientadora de la investigación:

- ¿Qué lineamientos de formación en gestión escolar sería pertinente establecer para dinamizar los procesos de gestión escolar en las instituciones educativas?

Y algunas preguntas directrices que podrían dar solución a nuestra problemática:

-¿Qué necesidades de formación se derivan de las problemáticas que encuentran maestros en gestión escolar?

-¿Qué demandas de formación se desprenden de las políticas educativas y planteamientos teóricos?

2. JUSTIFICACIÓN

La formación de los maestros es una pieza indispensable para el desarrollo de un sistema educativo de calidad. Históricamente, sin embargo, no ha recibido la atención que merece. Desde hace más de una década, la Unión Europea ha

puesto en marcha programas y proyectos destinados a mejorar la situación de los docentes, haciendo referencia tanto a la formación inicial como a la continua.³

Es así como este ante proyecto de investigación “Lineamientos de Formación Inicial y Permanente de Maestros en Gestión Escolar” busca responder a una de las necesidades que más demanda tiene actualmente y es que se logre impulsar diferentes modalidades formativas ya que, aunque se han diagnosticado las problemáticas aún no se han creado ni planteando directrices en las que se promueva el avance, la retroalimentación entre maestros y se dé lugar a la posibles vías de solución a esta problemática.

Se espera entonces poder contribuir o plantear propuestas novedosas de formación de maestros que respondan a las problemáticas y que contribuya a la mejora significativa de la calidad de la educación.

³ VALLE. M. Javier. La formación inicial del profesorado según la Unión Europea. Revista electrónica: Nueva Revista de Política, Cultura y arte. Universidad Internacional de La Rioja. España. Consultado por última vez en Junio 13 de 2015. [en línea] Disponible en: <http://www.nuevarevista.net/articulos/la-formacion-inicial-del-profesorado-segun-la-union-europea>

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

- Determinar los lineamientos para la formación inicial y permanente de maestros en gestión escolar.

3.2 ESPECÍFICOS

- Determinar las necesidades de formación que se derivan de las problemáticas que han encontrado maestros y directivos en gestión escolar.
- Reconocer las demandas de formación que se desprenden de las políticas educativas y los planteamientos teóricos.

4. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Calidad Educativa y Gestión Escolar, 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, comprometidos con la calidad de la

educación desde la comprensión de pertinentes procesos de gestión escolar acordes con las necesidades de instituciones educativas y demandas sociales⁴.

CEGE ha dirigido exitosamente proyectos en modalidad de pregrado y maestría referentes a la formación inicial y permanente de maestros, tales como:

- Los Procesos de Gestión Escolar y su relación con la Formación inicial y Permanente de Maestros⁵
- Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar⁶.
- Lineamientos para la elaboración de una propuesta de formación en Gestión Escolar para Maestros y Directivos⁷.

El Grupo CEGE ha desarrollado dos macro proyectos: Perfil de Formación de Maestros que generen o dinamicen procesos autónomos de Gestión en las Instituciones Escolares y La Organización del Tiempo laboral de los Maestros, Influencia en su Calidad de Vida, desarrollo profesional y Calidad de la Educación. Estos macro proyectos, han permitido la formulación y ejecución de diferentes proyectos de investigación que se encuentran en el libro *Investigación y Pedagogía: Veinte años de la Maestría en Pedagogía*⁸.

⁴ PEDROZO SIERRA, Doris Lizeth. RIOS DELGADO, Ángela Marcela. Propuesta Organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2013.

⁵ VILLAMIZAR, Sandra. Suarez, Sandra. Aldana, Rocy. Los Procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. Bucaramanga. Universidad industrial de Santander. 2006.

⁶ MONTAÑEZ, Luz Amparo. RODRIGUEZ, Carolina. Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2010

⁷ ARENAS, Silvia. PEÑA, Erika. Lineamientos para el Diseño Participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y directivos en Gestión Escolar. . Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2011

⁸ Investigación Y Pedagogía. Veinte Años de la Maestría en Pedagogía. Colombia. Division Editorial Y Publicaciones Universidad Industrial De Santander. Pág. 198. ISBN: 978-958-8777-52-8. 2013.

A través de la revisión documental de los proyectos relacionados con la Formación Inicial y Permanente en Gestión Escolar, es posible identificar las problemáticas que maestros y directivos encuentran en los procesos de gestión escolar en las instituciones educativas en las que ejercen su labor educadora, las necesidades de formación en gestión escolar que se derivan de la problemática y de las políticas educativas y planteamientos teóricos.

5. MARCO DE REFERENCIA.

La investigación a realizar se fundamenta a partir de: antecedentes investigativos del orden internacional, nacional y local, referentes a la formación inicial y permanente de los maestros en gestión escolar, con el fin de tener una mirada más amplia en un tema de interés para los diferentes actores de la comunidad educativa; del marco legal vigente en cuanto a las políticas educativas que hacen referencia al ejercicio de la gestión escolar en Colombia; y del horizonte teórico en donde se plantea la fundamentación conceptual básica.

5.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A continuación se presenta de manera breve una revisión documental en cuanto a las experiencias e investigaciones de autores internacionales que han basado su trabajo en los sistemas de formación de maestros de países donde la gestión escolar ha sido pieza clave hacia el camino de la excelencia y calidad educativa.

5.1.1 A nivel internacional

El éxito de los sistemas educativos en cualquier país radica principalmente en la formación que tienen sus maestros y para Finlandia no es la excepción. El mejoramiento de calidad educativa finlandesa se basa en una constante autoevaluación, interacción y corrección dando respuesta oportuna y efectiva a las falencias o debilidades que se encuentren. Dicho apoyo se da mediante capacitación o asistencia que proviene del municipio o de otras escuelas. El país otorga gran importancia a la educación de sus ciudadanos y vale la pena resaltar que los docentes son expertos en su dominio.

Son muchas las investigaciones y experiencias que demuestran cómo la inversión en el fortalecimiento de las aptitudes en gestión escolar de los maestros, generan cambios positivos en los sistemas escolares; a continuación se mencionan dos experiencias que demuestran lo dicho:

➤ **School Leadership for Systemic Improvement in Finland.**⁹

En el año 2007 los investigadores Andrew Hargreaves¹⁰, Gábor Halasz¹¹ y Beatriz Pont¹², emitieron para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el reporte de un estudio de exploración acerca de las políticas de liderazgo educativo en Finlandia. El objetivo fue proporcionar un análisis de cómo la mejoras educativas contribuían al éxito escolar finlandés. En este reporte se mencionan aspectos como la importancia de la infraestructura de una escuela para garantizar un buen aprendizaje en los niños, pero también la importancia que tiene la constante gestión, supervisión y evaluación de los maestros. Por otra parte resalta la organización del personal educativo y sus responsabilidades.

Esta investigación de tipo documental analiza la relación que hay entre el liderazgo escolar por parte de sus maestros y cómo influye en la mejora de todo sistema escolar. Las visitas que realizaron los investigadores a los centros escolares, les permitieron documentar, cómo un modelo de administración y organización escolar dan un impulso importante a los líderes escolares para que continúen contribuyendo en sus lugares de trabajo.

⁹ School Leadership for Systemic Improvement in Finland. 2007. Disponible en <http://www.oecd.org/edu/school/39928629.pdf>

¹⁰ HARGREAVES, Andrew. Doctor en Educación de la Universidad de Suecia. Es asesor de la Premier de Ontario, Presidente del Congreso internacional para la Eficacia Escolar. Ha escrito más de 30 libros de la Asociación americana de Escuelas de Formación Docente.

¹¹ HALASZ, Gábor. Profesor de educación de la Facultad de Educación y Psicología de la Universidad Eötvös Loránd de Budapest. Tiene un Doctorado de la Academia de Ciencias de Hungría de Educación Pública. Trabaja como consultor para la OCDE, entre otros.

¹² PONT, Beatriz. Es una analista española, Senior de Políticas de Primera Infancia y básica de la OCDE. Ha contribuido a mejorar políticas en el ámbito de la escuela, el liderazgo escolar. Magister en Relaciones Internacionales de la Universidad de Columbia.

La formación inicial y permanente de los maestros en gestión escolar finlandeses se da mediante la Organización de Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo, en donde los procesos intelectuales y mecanismos de retroalimentación se van viendo reflejados en la actitud, el comportamiento y la cultura de los maestros que participan de estas organizaciones.

La política de liderazgo sistémico involucra subsidiaridad: en el marco de una visión compartida y dentro de las disposiciones legales y estructuras de financiamiento, las decisiones son tomadas por quienes son más capaces de asegurar su implementación en la práctica. Se sustenta también en la descentralización que caracteriza el sistema educativo finlandés: fuerte rol desempeñado por los municipios locales, incluyendo la asignación presupuestaria en educación, salud y servicios sociales, diseño y planificación curricular de las escuelas y la municipalidad, definición de criterios de nombramiento de directores de centros y desarrollo de auto evaluaciones. La cultura de confianza, cooperación y responsabilidad que caracteriza al sistema educativo y a la sociedad finlandesa es otro factor que permite una amplia participación y empoderamiento¹³.

La formación permanente en Finlandia es un proceso que se lleva a cabo a nivel local en los centros escolares que son los principales responsables y encargados de que los maestros continúen con su proceso de formación y todos los educadores finlandeses deben participar de los programas de formación continua

¹³HARGREAVES, Andrew. School leadership for systemic improvement in Finland. A case study report for the OECD activity Improving school leadership. OECD 2007. [En línea]. Disponible en http://www.preal.org/Archivos/Programas/Buenas%20Practicas/Pol%C3%ADticas%20y%20Pr%C3%A1cticas%20Internacionales/por%20eje%20tem%C3%A1tico/Gesti%C3%B3n%20Educativa/fn_lidescol1.pdf

que ofrecen los centros; sin embargo, es el Estado quien da el presupuesto necesario para que dicha formación se pueda ejecutar.

Según la OCDE el liderazgo escolar sistémico comienza con líderes exitosos, directores comprometidos a trabajar por y para la escuela en donde el intercambio colectivo de habilidades, los conocimientos especializados y la experiencia crearán oportunidades mucho más enriquecedoras fortaleciendo la calidad educativa.

➤ **Docentes como base de un buen sistema educativo: Descripción de la formación y carrera docente en Finlandia¹⁴.**

En el marco de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, y el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – Sede Regional Buenos Aires, se emite en el año 2007 un informe de investigación descriptiva en donde se menciona que la base fundamental de un sistema educativo de calidad son sus maestros y la formación que ellos reciben. En el informe se describe cómo se forman los docentes finlandeses en cuanto a su educación inicial y cuál es su formación permanente.

Marjaana Markkanen¹⁵, escritora de este informe relata en primer lugar en qué consiste el sistema escolar finlandés y el cuerpo docente para dar continuidad a lo

¹⁴ Docentes como Base de un buen Sistema Educativo. 2007. Disponible en http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Informe_Finlandia_01.pdf

que se refiere la formación docente tanto inicial como permanente. Menciona que en ese mismo año según un estudio del Centro de Estadísticas de Finlandia, la mayoría de docentes finlandeses eran mujeres.

La formación inicial es recibida en alguna de las universidades que ofrecen programas de pregrado con enfoque en educación. Finlandia forma docentes encargados de todas las materias para educación básica; docentes de preescolar; docentes encargados de una área específica; docentes de educación especial e inclusiva; docentes orientadores y líderes que se encargan de brindar y sensibilizar los procesos de gestión escolar en las escuelas.

Según la Facultad de Educación de la Universidad de Jyväskylä en Finlandia, el objetivo más importante de la formación docente es formar profesionales en enseñanza, aprendizaje y orientación que actúan como base fundamental para el desarrollo de los alumnos, de la escuela y de la sociedad. Para poder responder a los diversos desafíos que les plantea su trabajo, los docentes necesitan conocimientos prácticos y teóricos muy amplios. La habilidad de interacción y cooperación (con los alumnos, con los padres y dentro de la comunidad laboral) es imprescindible en el trabajo docente. La profesionalidad del docente consiste también en estar abiertos a otras visiones y poder evaluar críticamente sus propias habilidades y modos de actuar, la habilidad de cuestionar las verdades

¹⁵ MARKKANEN, Marjaana. Magíster en Ciencias Sociales de la Universidad de Helsinki en Finlandia. Trabajó como asistente de investigación para la UNESCO. Actualmente se desempeña como consejera de adultos inmigrantes en el Institute of Adult Education in Helsinki.

predominantes y la disposición a aprender cosas nuevas. Estas competencias están fuertemente relacionadas.

El desarrollo de la formación inicial y continua de los docentes es una herramienta clave para que los docentes puedan enfrentar todas las exigencias que les plantea el trabajo docente hoy en día y en el futuro, así lo asegura Markkanen.

En **Chile**, la modificación de su sistema escolar ha demostrado que cuando se realiza la gestión educativa correcta de manera innovadora y eficiente se obtienen cambios en el aprendizaje de los estudiantes lo cual es muy positivo para las instituciones educativas. Principalmente su éxito educativo se debe a que una de las principales medidas para mejorar los resultados, es potenciar el rol de los profesores, así lo afirmó el Ministerio de Educación chileno en el año 2012 y lo evidencian también las investigaciones que algunos expertos en educación han realizado en este país. Algunos de estos investigadores son Jorge Yutronic y el Ingeniero Rodolfo Bonifaz.

➤ **Convenios de Desempeño: Formación inicial de Profesores¹⁶**

En la ciudad de Santiago de Chile en el año 2012, Jorge Yutronic¹⁷, persona encargada de dirigir esta experiencia, a raíz de una evaluación realizada por la

¹⁶ Convenios de Desempeño: Formación inicial de Profesores. 2012. Disponible en http://www.mecesup.mineduc.cl/index2.php?id_portal=59&id_seccion=3605&id_contenido=14986

OCDE en donde mostraba que había conexión débil entre las políticas educativas que el Ministerio de Educación chileno establecía, versus lo que las universidades daban como materias de formación inicial a maestros; esta débil conexión repercutía en una baja calidad en el logro del aprendizaje de los estudiantes y sus prácticas de pregrado.

El objetivo de Yutronic era que las universidades chilenas que ofrecían programas de pregrado en educación, formaran maestros con competencias profesionales de alto nivel que se reflejaran en el aprendizaje de los estudiantes.

Su trabajo fue realizado a través de seguimiento y monitoreo de los programas gubernamentales ya existentes. A través de los Convenios de Desempeños (CD's) que son una alianza entre las Instituciones de educación superior y el Estado; el líder de esta propuesta hizo un llamado a la Instituciones de Educación Superior IES para que presentaran propuestas de trabajo en donde debían postular un Programa de Mejoramiento Institucional que comprometiera a toda la comunidad educativa en pro del mejoramiento académico y la gestión educativa. Luego se realizaría la correspondiente evaluación y selección que estuvo a cargo de un grupo de expertos quienes tendrían en cuenta aspectos como alto impacto en la comunidad y la viabilidad de cumplimiento según los objetivos propuestos. Ésta iniciativa buscaba fortalecer aptitudes de gestión en los futuros maestros como el

¹⁷YUTRONIC, Jorge. Es un Consultor internacional en gestión de ciencia, tecnología, innovación y competitividad, principales trabajos para gobiernos, empresas y universidades en Chile, Argentina, Brasil, México, Perú, Uruguay, Panamá, El Salvador. También para organismos internacionales como BID, UNESCO, PNUD.

ser competitivo, la búsqueda gestionada de recursos y la creación de iniciativas transformadoras.

Finalmente participaron IES como: Universidad Católica de Chile, Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Chile, Universidad de Concepción, Universidad de los Andes y Universidad Diego Portales. Estas instituciones, gracias a la iniciativa de Jorge Yutronic lograron una negociación con el Estado que les destinó los recursos financieros para la ejecución de sus propuestas. El proceso no termina allí, pues cada semestre las Universidades debe presentar un informe de avance en donde evidencien su experiencia, sus logros y la rendición de cuentas.

➤ **Estándares Orientadores Para la Formación Inicial Docente¹⁸**

Esta experiencia fue planteada por el investigador Rodolfo Bonifaz¹⁹ junto al Centro de Perfeccionamiento, experimentación e investigaciones pedagógicas CPEIEP del Ministerio de Educación de Chile; tuvo lugar en la ciudad de Santiago en el año 2008.

La necesidad de establecer unos lineamientos comunes y compartidos en cuanto a las competencias y el perfil de un maestro con formación tanto inicial como

¹⁸ Catastro de Experiencias Relevantes de Políticas Docentes de América Latina y el Caribe. 2008 disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/catastros-experiencias-relevantes.pdf>

¹⁹ BONIFAZ, Rodolfo. Es Ingeniero Comercial con un posgrado en Ciencias del Desarrollo; trabajó como asesor en el gabinete del Ministerio de Educación de Chile y es el actual director del CPEIP.

permanente con el fin de llevar a cabo experiencias y aprendizajes exitosos en los estudiantes llevó al encargado de esta experiencia a plantearse como objetivo crear los estándares en cuanto a lo que todo profesor debe saber y saber hacer en el aula de clase y también las actitudes profesionales que debe saber desarrollar desde su formación inicial. Adicional a esto el interés porque hubieran maestros líderes y orientadores que promovieran procesos formativos.

Para la creación de los estándares se tuvieron en cuenta factores de tipo pedagógico que consideraran teorías del aprendizaje, desarrollo infantil, manejo del currículo, evaluación, planeación de clases, interacción con los estudiantes promoviendo un clima adecuado para la enseñanza-aprendizaje.

El CPEIEP lideró el desarrollo de esta iniciativa en que participó, el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación CEPPE de la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Centro de Investigación Avanzada en Educación CIAE de la Universidad de Chile y el Centro de modelamiento Matemático.

Para la ejecución de este proyecto se tuvo en cuenta una revisión rigurosa por parte de académicos experimentados de las mismas IES al momento de la creación de los estándares, pues debían asociarse a los procesos de formación y evaluación docente como lo planteaba Bonifaz en sus objetivos; la etapa de validación, estaba a cargo de los decanos y encargados de la carreras y facultades de Educación y Pedagogía; de expertos internacionales; y los profesionales del Ministerio de Educación. Finalmente la difusión de los

estándares estaba dirigida a las instituciones formadoras de maestros y a los estudiantes de pregrado de educación.

El resultado de esta estrategia se vio reflejado en el hecho de que la comunidad fue capaz de crear criterios unificados en cuanto a las características y factores que debían tener esos estándares, además de que se ha hecho uso de los mismos para la creación de pruebas de evaluación de docentes con formación inicial

Expertos en educación de **Brasil**, consideran que dotar de capacidad de gestión a los directores de escuela, maestros y padres de familia puede mejorar el rendimiento del estudiante; ya que al contextualizar los procesos de enseñanza y aprendizaje se puede dar a los alumnos una educación más personalizada que responda a sus necesidades específicas y que incluya información real y relevante. Además, si la gestión escolar se acompaña de transparencia administrativa y rendición de cuentas oportuna y eficiente, esta contribuye aún más a la calidad educativa. La experiencia mencionada a continuación demuestra el interés de los maestros por fortalecer sus aptitudes en gestión escolar y que los gobiernos nacionales también pueden ayudar a fortalecer estas aptitudes.

➤ **Curso de Gestión y Planificación de las Políticas Educativas²⁰**

Este encuentro estuvo dirigido por Laura Fumagalli²¹, integrante del staff de trabajo de la UNESCO, en la ciudad de Brasilia, en el año 2011 se llevó a cabo la primera edición de esta actividad formativa dirigida a maestros y secretarías municipales de Educación cuya finalidad es que los asistentes adquieran herramientas de tipo teórico, conceptuales e instrumentales para el análisis de procesos de planeamiento curricular y gestión educativa.

Esta propuesta estuvo apoyada por el Ministerio de Educación de Brasil; la oficina de la UNESCO en Buenos Aires – Argentina y el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IPE de la UNESCO en Brasilia. Su primera edición se desarrolló en 140 horas de trabajo presencial que estuvo apoyado por funcionarios y ex funcionarios de los diferentes Ministerios de Educación de Brasil, México y Argentina.

En el año 2012 se concluyó una edición más; esta vez se amplió el tiempo de trabajo a 160 horas presenciales y dos jornadas de trabajo a distancia, las cuales fueron repartidas en actividades de formación y planificación de gestión educativa.

²⁰ Curso de Planificación y Formación de Políticas Educativas. 2012. Disponible en <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/proyectos/brasil-curso-de-planeamiento-y-gesti-n-educativa-para-funcionarios-del-ministerio-de>

²¹ FUMAGALLI, Laura. Doctora en Ciencias Sociales y Magíster en Educación y Sociedad. Es Coordinadora del Área de Investigación y Desarrollo Curricular, Área de Gestión Curricular y Área de Formación Docente del IPE UNESCO. Ha escrito algunos libros relacionados con la educación, la didáctica de la enseñanza y gestión de proyectos educativos.

Las escuelas públicas de **México** tienen el reto de ser instituciones generadoras de cambios sociales fortaleciendo cada día la calidad de su proceso enseñanza-aprendizaje. Para esto se requiere hacer gestión en la escuela, un proceso que quizás esté trazado a largo plazo pero que el Gobierno mexicano está convencido que con la correcta incursión de toda la comunidad en este proceso, es un objetivo que se puede lograr con estrategias de mejora que apuestan por la gestión escolar por ejemplo, la que dirigió Evangelina Vásquez y que se amplía a continuación:

➤ **Modelo de Gestión Educativa Estratégica²².**

En el año 2001 se genera esta propuesta, desde la Subsecretaría de Educación Básica y la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, impulsada por el Programa Escuelas de Calidad; este último se encarga de que a partir de la construcción de un modelo de gestión escolar con enfoque estratégico se logren cambios en la calidad educativa, incluyendo y apreciando en trabajo de todos los actores de la comunidad en especial de sus maestros. Durante más de diez años la propuesta ha continuado su trabajo, fortaleciendo el rumbo del programa.

Evangelina Vásquez Herrera²³, fue la coordinadora de este proyecto que hasta el 2010 seguía emitiendo actualizaciones para afianzar el trabajo en las escuelas públicas que participaban en este proyecto.

²² Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México D.F. Edición n° 2. 2010. ISBN: 978-607-8017-35-5

La propuesta desde el 2001 se puso en marcha con la intervención de más de dos mil escuelas primarias públicas mexicanas en donde se promovían modelos de gestión escolar con toda la comunidad educativa. Con los maestros en ejercicio de dichas IE se realizaban y orientaban planeaciones estratégicas dándoles a entender que cuando se transforman las prácticas sociales se obtienen resultados educativos muy positivos.

En conclusión el Modelo de Gestión Escolar Estratégica abreviado por sus siglas MGEE, que es básicamente un apoyo a los centros escolares que se interesan ampliamente por la mejora educativa, trabaja apoyando los retos de la educación de las nuevas generaciones; se preocupa de toda la comunidad educativa en los diferentes niveles de educación; fortalece en los educadores aptitudes como liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, planeación estratégica y evaluación para la mejora continua.

5.1.2 A nivel nacional

Desde la Universidad Nacional de Colombia y con el programa de Fortalecimiento de la Capacidad Científica en la Educación Básica y Media RED, se dan a conocer a continuación dos proyectos de investigación que han ayudado a fundamentar esta propuesta. El Grupo RED ha incursionado en la formación permanente de los

²³ VASQUEZ HERRERA, Evangelina. Directora de Contenidos Pedagógicos de la Secretaría de Educación Pública de México.

educadores con investigaciones continuas en temas como cultura escolar y alternativas educativas que mejoren la calidad de la educación.

➤ **Estado de la Situación de Enseñanza de la Gestión y la Política Educativa en Colombia²⁴.**

El investigador José Gregorio Rodríguez entregó para el IIFE este informe en el año 2002; su objetivo principal es fortalecer la capacidad de gobierno de la educación principalmente en aumentar la participación en los procesos de gestión y la formación y capacitación de los actores que intervienen en este contexto.

Este informe incluye un análisis de las necesidades de formación que fueron identificadas en una serie de entrevistas y otros documentos consultados, articulando temáticas de gestión, política de carácter institucional, local, municipal, departamental y nacional y políticas alusivas al sistema educativo colombiano.

La investigación incluye revisión documental y recolección de datos en los campos trabajados que fueron 17 instituciones. Se obtuvo información de 153 profesores y directivos de los cuales tal solo el 18% cuenta con formación en las líneas de gestión y política educativa.

²⁴ RODRIGUEZ, José Gregorio. Estado de la situación de enseñanza de la gestión y la política educativa en Colombia. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en file:///D:/Descargas/Informes-EstudiosobreGestionypoliticaeducativaenColombia.pdf

➤ **Los Directivos Docentes como Investigadores de su Gestión. Una experiencia desde el programa RED de la Universidad Nacional de Colombia²⁵.**

Esta es una ponencia presentada por Carlos Miñana, en el II Encuentro Iberoamericano de Colectivos Escolares que hacen Investigación desde la Escuela, en México en el año 1999. La ponencia es resultado de una propuesta de investigación interdisciplinaria impulsada por la Universidad Nacional de Colombia. Esta investigación muestra cómo se trabajó con un grupo de maestros en donde se describe cuál era su posición frente a las políticas y normativa legal.

El Grupo RED ha incursionado en la formación permanente de los educadores con investigaciones continuas en temas como cultura escolar y alternativas educativas que mejoren la calidad de la educación.

Según Carlos Miñana, con este proyecto se quiso realizar un acercamiento de tipo exploratorio a los directivos colombianos con procesos de auto-observación, reflexión, análisis y escritura; caracterizando las condiciones en que se realiza la gestión, la diversidad y las problemáticas que obstaculizan hacer gestión escolar en Colombia.

²⁵ MIÑANA, Carlos. Los directivos Docentes como investigadores de su Gestión. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en file:///D:/Descargas/Articulos-directivosdocentes-gestion.pdf

5.1.3 A Nivel Local

El grupo de investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar CEGE de la Universidad Industrial de Santander, durante sus años de trabajo, ha realizado algunos proyectos enfocados al fortalecimiento de procesos de gestión escolar con miras a la mejora de la calidad educativa. Algunos de estos proyectos se han llevado a cabo con la colaboración de instituciones educativas oficiales del área metropolitana de Bucaramanga, enriqueciendo la experiencia de los investigadores.

➤ **Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar**

Es un proyecto investigativo de tipo cualitativo - etnográfico desarrollado en el año 2010 por las Licenciadas Luz Amparo Montañez Suárez y Diana Carolina Rodríguez Medina²⁶ quienes concluyeron con esta propuesta que el término gestión escolar para muchos hacía referencia a una actividad de tipo administrativa; resaltaron también que la falta de formación de maestros se debe a situaciones como falta de tiempo y recursos económicos. Adicional a eso la muestra de maestros que participaron en esta investigación consideran que la formación en gestión escolar debe estar enfatizada en actividades donde se fomenten espacios de participación, liderazgo y escucha.

²⁶ MONTAÑEZ SUAREZ, Luz Amparo. RODRIGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar. Universidad industrial de Santander. 2010.

➤ **Lineamientos para el Diseño Participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar.**

Las Licenciadas Silvia Patricia Arenas Arenas y Erika Constanza Peñuela Agudelo²⁷ en el año 2011 desarrollaron este trabajo apoyado en la investigación cualitativa realizada en dos instituciones educativas de Bucaramanga y en conjunto con los grupos de discusión conformados por maestros y directivos, llegaron a la conclusión de que las actividades de enseñanza se limitaban a lo que sucedía en el aula de clase y que la mayoría de los docentes no se interesaba por continuar con su formación por diferentes motivos entre ellos la falta de espacios, tiempo y recursos económicos que les permitiera continuar su formación como profesionales de la educación.

➤ **Propuesta de Formación de Maestros en Gestión Escolar²⁸**

Es un proyecto de investigación cualitativa que se desarrolla en el año 2014 por Anyi Paola Barajas García y Nayibe Andrea Barajas León, Licenciadas de la Universidad Industrial de Santander, concluyeron que la gestión escolar dentro de la institución educativa es de gran importancia si lo que se desea es calidad educativa. Apuntan también que maestros y directivos docentes necesitan apropiarse de las políticas educativas por las cuales están regidos en cuanto a su profesión educadora.

²⁷ ARENAS ARENAS, Silvia Patricia. PEÑUELA AGUDELO, Erika Constanza. Lineamientos para el Diseño Participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y Directivos en Gestión Escolar. Universidad Industrial de Santander. 2011.

²⁸ BBARAJAS GARCIA, Anyi Paola. BARAJAS LEON, Nayibe Andrea. Propuesta de Formación de Maestros en Gestión Escolar. Universidad Industrial de Santander. 2014

5.2 MARCO LEGAL

Partiendo de la idea de que las políticas educativas que han expedido las diferentes autoridades tanto gubernamentales, nacionales e internacionales velan por la correcta gestión escolar, la implementación de estrategias que conduzcan a la mejora de la calidad educativa y la respectiva formación inicial y permanente de maestros, se hace necesario mencionar la normatividad básica que regula y fundamenta la propuesta de investigación:

Constitución Política de Colombia de 1991²⁹

Es el conjunto de normas que se establecen para un comportamiento en paz y bienestar entre todos los ciudadanos; menciona los derechos, deberes y garantías que tenemos los colombianos. En la Constitución se establece la organización del Estado y bajo sus directrices se aprueban las nuevas normas.

Artículo 67° “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura”. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia;

²⁹ Constitución Política de Colombia. 1991. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos”.

Artículo 68º: *“La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.”*

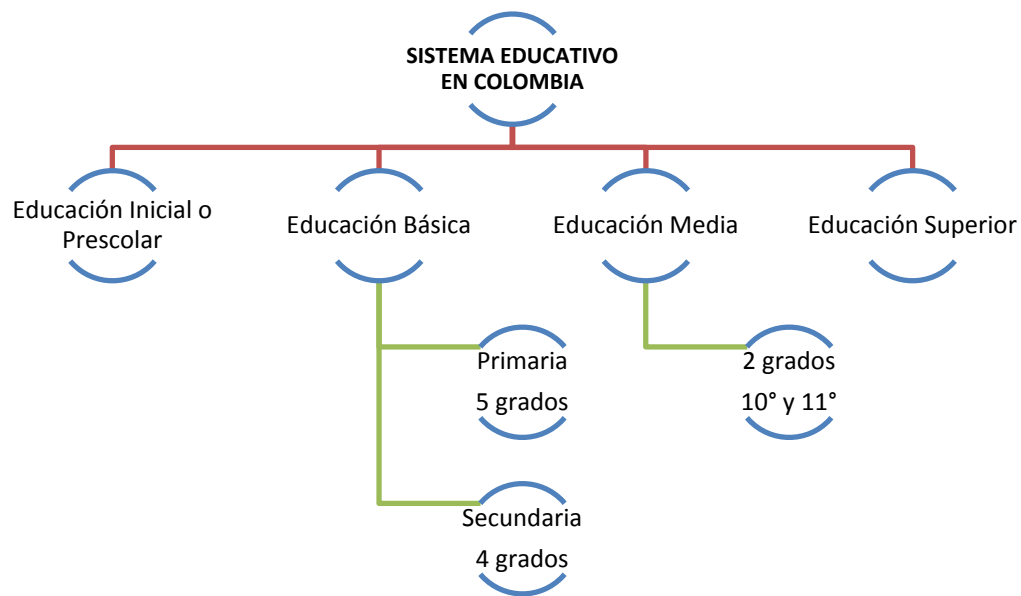
Sistema Educativo en Colombia³⁰

Tal y como se indica en la Constitución Política de Colombia y en la Ley 115 de 1994, la educación en Colombia es un derecho fundamental de cada uno de sus ciudadanos y a la vez un servicio de carácter público ofrecido por el sector oficial. La Ley de Infancia y Adolescencia menciona en su *artículo 29* entre los derechos de la primera infancia, el derecho a la educación inicial.

En Colombia la educación se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.

El sistema educativo colombiano está estructurado de la siguiente manera:

³⁰ SISTEMA EDUCATIVO DE COLOMBIA. 2010. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html>



Ley 30 de 1992 o Ley de Educación Superior³¹.

El 28 de diciembre de 1992 se establecieron los artículos que rigen la educación superior en Colombia, la cual ha de ser cumplida por toda aquella institución que ofrezca programas académicos de en modalidad de pregrado y posgrado.

El objetivo de esta Ley, es como se menciona en el *Artículo 6*: Profundizar la formación integral de los colombianos, capacitándolos para cumplir funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiera el país, entre otros.

En sus capítulos se mencionan los deberes y derechos de los Programas académicos, las Instituciones de Educación Superior, Títulos y exámenes de Estado, Autonomía de la IES, el Consejo Nacional de Educación Superior CESU, el Instituto Colombiano para el Fortalecimiento de la Educación Superior ICFES,

³¹ Ley 30 de 1992. Disponible en http://www.oei.es/quipu/colombia/Ley_educ_superior.pdf

los comités asesores, las sanciones, los sistemas nacionales de acreditación e información, Naturaleza Jurídica, la Organización y elección de directivas, el personal docente y administrativo, del sistema de universidades estatales y oficiales, del régimen financiero, del régimen de contratación y control fiscal, de los estudiantes, del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos ICETEX, del Bienestar Universitario, las disposiciones generales y especiales.

Ley General de Educación o Ley 115 de 1994³²

Esta ley reglamenta normas que regulan el servicio público de la educación en Colombia, cumpliendo una función acorde a las familias y la sociedad y sus respectivos intereses y necesidades.

Artículo 1° *“La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.*

Artículo 104° *El educador es el orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad.*

Como factor fundamental del proceso educativo:

- *Recibirá una capacitación y actualización profesional;*

³²LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. COLOMBIA. 1994. Disponible en:
<http://www.mij.gov.co/econtent/library/documents/DocNewsNo1779documentNo2140.pdf>

- *Llevará a la práctica el Proyecto Educativo Institucional, y*
- *Mejorará permanentemente el proceso educativo mediante el aporte de ideas y sugerencias a través del Consejo Directivo, el Consejo Académico y las Juntas Educativas”.*

Artículo 109. *Finalidades de la formación de educadores. La formación de educadores tendrá como fines generales:*

- a. Formar un educador de la más alta calidad científica y ética;*
- b. Desarrollar la teoría y la práctica pedagógica como parte fundamental del saber del educador;*
- c. Fortalecer la investigación en el campo pedagógico y en el saber específico.*
- d. Preparar educadores a nivel de pregrado y de posgrado para los diferentes niveles y formas de prestación del servicio educativo.*

Artículo 110. *Mejoramiento Profesional. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad moral, ética, pedagógica y profesional. El Gobierno Nacional creará las condiciones necesarias para facilitar a los educadores su mejoramiento profesional, con el fin de ofrecer un servicio educativo de calidad. La responsabilidad de dicho mejoramiento será de los propios educadores, de la Nación, de las entidades territoriales y de las instituciones educativas.*

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

Menciona que las IES son las encargadas de ofrecer tutoría para los programas de ascenso en el escalafón docente, además estos programas deberán estar relacionados con las áreas de formación de los maestros o funcionar como complementación para su formación pedagógica.

En cada departamento y distrito se creará un comité de capacitación de docentes, bajo la dirección de la respectiva Secretaría de Educación al cual se incorporarán representantes de las universidades, de las facultades de educación, de los centros experimentales piloto, de las escuelas normales y de los centros especializados en educación. Este comité tendrá a su cargo la organización de la actualización, especialización e investigación en áreas de conocimiento, de la formación pedagógica y de proyectos específicos, para lo cual el respectivo departamento o distrito, arbitrará los recursos necesarios provenientes del situado fiscal, las transferencias y de los recursos propios, de conformidad con la Ley 60 de 1993.

Artículo 112. *Instituciones Formadoras de Educadores.* Corresponde a las universidades y a las demás instituciones de educación superior que posean una facultad de educación u otra unidad académica dedicada a la educación, la formación profesional, la de posgrado y la actualización de los educadores.

Parágrafo: Las escuelas normales debidamente reestructuradas y aprobadas, están autorizadas para formar educadores en el nivel de preescolar y en el ciclo de educación básica primaria. Estas operarán como unidades de apoyo académico para la formación inicial de docentes y, mediante convenio celebrado con instituciones de educación superior, podrán ofrecer formación complementaria que conduzca al otorgamiento del título de normalista superior.

Artículo 113. *Programas para la Formación de Educadores.* Con el fin de mantener un mejoramiento continuo de la calidad de los docentes, todo programa de formación de docentes debe estar acreditado en forma previa, de acuerdo con las disposiciones que fije el Consejo Nacional de Educación Superior -CESU o el Ministerio de Educación Nacional, para el caso de las Normales Superiores.

Artículo 114. *Función Asesora de las Instituciones de Formación de Educadores.* Las universidades, los centros de investigación y las demás instituciones que se ocupan de la formación de educadores cooperarán con las Secretarías de Educación, o con los organismos que hagan sus veces, las asesorarán en los aspectos científicos y técnicos y presentarán propuestas de políticas educativas al Ministerio de Educación Nacional.

Decreto 1860 de Agosto de 1994³³

Este Decreto, en relación con la Constitución Política de Colombia y la Ley General de Educación, se propone organizar mediante normas y leyes el sistema educativo, enfocado con miras a una educación de calidad según la formación de sus maestros.

Artículo 64. Adecuación de programas de formación de docentes. De conformidad con lo dispuesto en los artículos 112 y 116 de la Ley 115 de 1994, las instituciones de educación superior que vienen ofreciendo programas de formación técnica profesional o tecnológica en áreas de educación, podrán ofrecer nuevos programas de licenciatura en educación, según lo dispuesto por el párrafo primero del artículo 25 de la Ley 30 de 1992, siempre que inicien un proceso de transformación institucional que deberá culminar antes de tres años, a partir de la vigencia del presente Decreto. El Ministerio de educación Nacional, previo concepto del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, fijará los lineamientos para que pueda efectuarse este proceso y podrá exigir la suscripción de convenios que garanticen el oportuno y debido cumplimiento de los correspondientes requisitos.

Fundamenta también los aspectos claves para la formulación del Proyecto Educativo Institucional PEI, sus objetivos y el por qué de la obligatoriedad de su implementación en las instituciones educativas. *Artículos 14, 15, 16 y 17.*

³³ Decreto 1860 de Agosto de 1994. Disponible en http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf

El capítulo cuatro refiere al Gobierno Escolar y la Organización Institucional en donde se mencionan quiénes son los integrantes del mismo, sus deberes y derechos como Decreto, los deberes y derechos de cada uno de los integrantes,

En los demás capítulos se reglamentan: las orientaciones curriculares y los componentes a tener en cuenta; la evaluación y promoción; el calendario académico; las disposiciones finales y vigencia.

Decreto 0709 de 1996³⁴

En este Decreto se establece el reglamento general y las condiciones para el mejoramiento y desarrollo de programas de formación de maestros.

Artículo 2. La formación de educadores debe fundamentarse en los fines y objetivos de la educación, establecidos en la Ley 115 de 1994 y en especial atenderá los fines generales que orientan dicha formación, señalados en el artículo 109. de la misma Ley. Tendrá en cuenta además, la trascendencia que el ejercicio de la profesión de educador tiene sobre la comunidad local y regional. La formación de educadores debe entenderse como un conjunto de procesos y estrategias orientados al mejoramiento continuo de la calidad y el desempeño del docente, como profesional de la educación. Su reconocimiento como requisito

³⁴ Decreto 0709 de 1996. Disponible en:
file:///J:/DOCUMENTACION%20LEGAL%20Y%20POLITIC/decreto%200709.pdf

para el ascenso en el Escalafón Nacional Docente, constituye solamente una condición administrativa y un estímulo para la dignificación profesional.

Artículo 5. La formación inicial y de pregrado está dirigida a la preparación de profesionales en educación, para el ejercicio de la docencia en el servicio público educativo. La formación de pregrado será impartida por las universidades y demás instituciones de educación superior que posean una facultad de educación u otra unidad académica dedicada a la educación, a través de programas académicos que conduzcan al título de licenciados. También las escuelas Normales superiores, como unidades de apoyo académico, podrán atender la formación inicial de educadores para prestar el servicio en el nivel de preescolar y en el ciclo de educación básica primaria, sin desmedro de lo ordenado en el inciso cuarto del artículo 8o. del Decreto 2903 de 1994. (El Decreto 2903 de 1994 se encuentra derogado debido a que varios de sus artículos fueron derogados expresamente por el Decreto 3012 de 1997, y los demás fueron modificados por el decreto 968 de 1995 o perdieron vigencia material)

Artículo 7. La formación permanente o en servicio está dirigida a la actualización y al mejoramiento profesional de los educadores vinculados al servicio público educativo. Los programas estarán relacionados con el área de formación de los docentes, constituirán complementación pedagógica, investigativa y disciplinar y facilitarán la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Estos programas serán válidos para el otorgamiento de créditos exigidos como requisito de capacitación para el ingreso y el ascenso en el Escalafón Nacional Docente, si

cumplen con lo dispuesto en el Capítulo IV del presente decreto y son ofrecidos por las universidades u otras instituciones de educación superior, directamente por su facultad de educación o su unidad académica dedicada a la educación o, en general, a través de los demás programas académicos que en ellas se ofrezcan. Los organismos o instituciones de carácter académico y científico o dedicado a la investigación educativa, legalmente reconocidos, podrán ofrecer programas de formación permanente o en servicio, previo convenio o mecanismo semejante con las instituciones de educación superior que reúnan los requisitos mencionados en los incisos inmediatamente anteriores, para la correspondiente tutoría. Las escuelas normales superiores podrán igualmente ofrecer programas de formación permanente o en servicio dirigidos a los educadores que se desempeñan en el nivel de preescolar y en el ciclo de educación básica primaria, cuando así lo disponga el respectivo convenio suscrito con la institución de educación superior, de conformidad con lo establecido en el Decreto 2903 de 1994.

Parágrafo. *Constituyen igualmente formación permanente o en servicio, los cursos ofrecidos por instituciones y organismos internacionales o los realizados por instituciones de educación superior del exterior, reconocidas de acuerdo con las normas que rigen en cada país, cuya finalidad sea la actualización y perfeccionamiento de educadores.*

Artículo 8. Todos los programas de formación de educadores se estructurarán teniendo en cuenta, en especial, el desarrollo armónico de los siguientes campos:

1. Formación Pedagógica que proporciona los fundamentos para el desarrollo de

procesos cualificados integrales de enseñanza y aprendizaje, debidamente orientados y acordes con las expectativas sociales, culturales, colectivas y ambientales de la familia y de la sociedad.

2. Formación disciplinar específica en un área del conocimiento que lleve a la profundización en un saber o disciplina determinada o en la gestión de la educación.

3. Formación científica e investigativa que brinde los fundamentos y la práctica para la comprensión y aplicación científica del saber y la capacidad para innovar e investigar en el campo pedagógico.

4. Formación deontológica y en valores humanos que promueva la idoneidad ética del educador, de manera tal que pueda contribuir efectivamente con los educandos, a la construcción permanente de niveles de convivencia, tolerancia, responsabilidad y democracia.

Decreto 1278 de 2002³⁵

Es uno de los Decretos de mayor importancia y también más polémicos para los maestros en ejercicio que se han vinculado al magisterio a partir del año 2002. En él se establece el Estatuto de Profesionalización Docente que regula las relaciones del Estado y los maestros en ejercicio.

³⁵ DECRETO 1278 DE 2002. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf

Artículo 4. Función docente. La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos. La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo. Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes.

Artículo 5. Docentes. Las personas que desarrollan labores académicas directa y personalmente con los alumnos de los establecimientos educativos en su proceso enseñanza aprendizaje se denominan docentes. Estos también son responsables de las actividades curriculares no lectivas complementarias de la función docente de aula, entendidas como administración del proceso educativo, preparación de su tarea académica, investigación de asuntos pedagógicos, evaluación, calificación, planeación, disciplina y formación de los alumnos, reuniones de profesores,

dirección de grupo, actividades formativas, culturales y deportivas, atención a los padres de familia y acudientes, servicio de orientación estudiantil y actividades vinculadas con organismos o instituciones del sector que incidan directa o indirectamente en la educación.

Artículo 6. Directivos docentes. Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar. Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador. El rector y el director rural tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, y que conlleva responsabilidad directa sobre el personal docente, directivo docente a su cargo, administrativo y respecto de los alumnos. El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas.

Sistema Colombiano de Formación de Educadores y Lineamientos de Política³⁶.

Publicado por el Ministerio de Educación Nacional, bajo el marco de desarrollo del Plan Sectorial Educativo 2010-2014 hace una recopilación de lo que ha sido la formación de maestros en años anteriores, de qué manera se había fortalecido hasta la fecha de expedición del documento y finalmente la publicación de lineamientos de política de formación inicial, continua y avanzada.

Guía para el Mejoramiento Institucional³⁷.

Llamada **Guía 34**, está organizada en tres etapas que conducen al mejoramiento progresivo de las instituciones:

- La autoevaluación institucional,
- La elaboración de planes de mejoramiento
- El seguimiento permanente al desarrollo de los planes de mejoramiento institucional.

Presenta igualmente, las áreas de gestión: Gestión directiva; Gestión pedagógica y académica; Gestión a la comunidad; Gestión administrativa y financiera.

³⁶SISTEMA COLOMBIANO DE FORMACIÓN DE EDUCADORES Y LINEAMIENTOS DE POLITICA. Disponible en http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-338720_documento_final.pdf

³⁷ GUIA PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, GUIA 34 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf

Una sección de esta guía, está dedicada a la comprensión y uso del índice de educación inclusiva, que garantiza la educación de todos los estudiantes en igualdad de condiciones.

Política de Formación de Educadores³⁸

El objetivo de este documento consiste en “consolidar el Sistema de Formación de Educadores y plantear una propuesta de lineamientos de política” a partir de la reestructuración del documento expedido por el MEN en el 2013, “Sistema Colombiano de Formación de Educadores y Lineamientos de Política”

Tras La Excelencia Docente³⁹

En el año 2014 se dio a conocer una política de mejoramiento de la calidad educativa que fue propuesta por investigadores de la Universidad de los Andes, La Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario y RAND Corporation, en donde identificaron que el componente principal que garantiza una educación mejor para todos los colombianos es la formación de los educadores. Poniendo como ejemplo a seguir países con excelente sistemas educativos como Finlandia, Singapur, Corea del Sur, entre otros, destacan “que la calidad docente contribuye

³⁸ POLITICA DE FORMACION DE EDUCADORES. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-345822_ANEXO_18.pdf

³⁹ TRAS LA EXCELENCIA DOCENTE. Disponible en http://fundacioncompartir.org/front/media/Tras_la_excelencia_docente_Resumen_Ejecutivo_Final.pdf

más que cualquier otro insumo escolar para explicar diferencias en el desempeño estudiantil”⁴⁰

5.3 HORIZONTE TEÓRICO

La propuesta se fundamenta teóricamente a partir de la conceptualización básica de conceptos de uso frecuente como: gestión, gestión escolar, calidad, calidad educativa, formación de maestros, formación inicial y formación permanente.

5.3.1 Gestión.

El término *gestión* se entiende como aquellas acciones que permiten llevar a cabo de manera organizada ya sea un objetivo específico o una compañía de trabajo. El gestor de una acción es quien lidera, organiza y dispone en determinada situación. El objetivo principal cuando se menciona el término *gestión* es aumentar y optimizar los procesos y resultados del lugar u organización donde se esté trabajando en donde se tienen en cuenta principios básicos, como: uso de estrategias, cultura, estructura y ejecución, entre otros.

Henri Fayol Chiavenato⁴¹ define administrar como el acto de gestionar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Resalta, como la técnica que busca

⁴⁰ RAND Corporation, es una es una organización de investigación que desarrolla soluciones a los desafíos de las políticas públicas para ayudar a que las comunidades a lo largo del mundo a lo largo para que sea más seguro, más sano y más próspero.

obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa; la cual persigue siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. Es la conducción racional de las actividades de una organización y la principal tarea de quien se encarga de administrar es interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de cada una de las funciones básicas, alcanzando esos objetivos de la manera más adecuada a la situación de la organización.

La experta en gestión curricular Julia Mora, plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, en donde gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio⁴².

5.3.2 Gestión Escolar

Entendemos la gestión escolar como las acciones de una persona o de una comunidad con el objetivo de fortalecer la calidad educativa dentro de una institución escolar, haciendo uso de procesos, metodologías, herramientas y estrategias que posibiliten el cumplimiento de sus metas, enriqueciendo los planes

⁴¹ FAYOL CHIAVENATO, Henri. 1989. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>.

⁴² MORA, Julia. Transformación y Gestión curricular. Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia. 1999

y proyectos educativos institucionales basándose en las políticas educativas emitidas por el Gobierno.

“Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral⁴³”.

Según la Guía 34 del Ministerio de Educación nacional la gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

Gestión Directiva: con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: La gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta área de gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la

⁴³SECRETARIA CORPORACION ANDRÉS BELLO. Citada en el Portal Educativo Colombia Aprende. Disponible en <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>

institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión. Tiene como foco central ejercer el liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. Esta gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa en los contextos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Gestión pedagógica y académica: como eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La gestión académica en una Institución Educativa se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, y tiene como dinamizador principal a la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones adelantadas por parte de los diferentes agentes educativos contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución para el logro de las metas y los objetivos propuestos. Es responsabilidad de esta área de gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula. Por lo tanto, son oportunidades de mejoramiento

la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje, así como por el adecuado funcionamiento del sistema de evaluación.

Gestión de la comunidad: incluye áreas de trabajo como la promoción de la participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza, a la vez que se den las acciones necesarias para su permanencia en el sistema educativo. El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son:

- Contexto de la institución.
- El PEI.
- Proyectos transversales.
- Manual de convivencia.
- Resultados de las evaluaciones internas y externas.

Gestión administrativa y financiera: tiene a su cargo todo lo relacionado con los sistemas de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta área de gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo. Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- Procesos y procedimientos (inventarios, vitrina pedagógica, refrigerio, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de plantas físicas, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.)

Las acciones de autoevaluación y mejoramiento deben estar orientadas hacia la participación de toda la comunidad educativa, la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia, el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo. El producto final de esta área es el perfil institucional con sus respectivas

oportunidades de mejoramiento, desde las cuales partirá el Plan de Mejoramiento del Establecimiento Educativo⁴⁴.

5.3.4 Calidad educativa

Cuando se habla de calidad de la educación en un contexto educativo, el término se usa para hacer referencia a cambios positivos y mejoras en el sistema actual. El concepto de calidad tiene muchos significados y enfoques; sin embargo en el ámbito escolar siempre se refiere a la búsqueda incansable de la excelencia educativa en donde a partir de unos objetivos propuestos con el pasar de un tiempo estimado éstos, se cumplen satisfactoriamente.

Torsten Husen⁴⁵, planteó en 1986 que los indicadores para determinar la calidad educativa se reducen a tres aspectos básicos:

- Los insumos: son los recursos disponibles en las escuelas.
- El proceso de enseñanza: es el tiempo destinado para la enseñanza.
- Los productos: refiriéndose a los logros alcanzados por los estudiantes.

En el ensayo *La calidad de la Educación para el siglo XXI*, el profesor Raúl Bolaños Martínez⁴⁶, resalta que la calidad de la educación es la facultad de proporcionar a los alumnos el dominio de diversos códigos culturales; dotarlos de la habilidad para resolver problemas; desarrollar en ellos los valores y actitudes

⁴⁴FASES DE LA AUTOEVALUCION. Guía para el Mejoramiento Institucional. Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional. 2008

⁴⁵ HUSEN, Torsten. Pedagogo sueco considerado el gran arquitecto de las grandes reformas educativas entre los años de 1960 y 1970. Autor de más de 40 libros todos referentes a las ciencias de la educación. 1986.

⁴⁶ BOLAÑOS MARTINEZ, Raúl. La Calidad de la Educación para el Siglo XXI. México. Revista del Consejo Nacional Técnico de la Educación. Edición n° 53. Pág. 61. 1998

acordes con nuestras aspiraciones sociales; capacitarlos para una participación activa y positiva en las acciones diarias de una vida ciudadana y democrática; así como prepararlos para que mantengan permanentemente su deseo de seguir aprendiendo.

La Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo del año 1994, en el libro “Colombia: al filo de la oportunidad”, hace énfasis en la necesidad de reestructurar el sistema educativo, pues en países donde se invierte estratégicamente en educación se ha evidenciado un cambio y mejoramiento de la capacidad competitiva de la sociedad, entonces la alta calidad de la educación es un factor determinante para la preparación de ciudadanos íntegros. Apuntan a que el hecho de que el sistema educativo se caracterice por entregar una enseñanza fragmentada y acrítica hace que los estudiantes se desmotiven y no ejecuten procesos de integración conceptual.

Este documento define el concepto de calidad educativa de la siguiente manera:

“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 de múltiples maneras y no sólo por indicadores de rendimiento académico”*⁴⁷

La calidad educativa se atribuye a un cambio tanto social como cultural, los cambios no se deben limitar a las estrategias de un trabajo en el aula, sino también a un cambio en la mentalidad de todos los actores de la comunidad y la sociedad.

5.3.5 Formación inicial de maestros

Este tipo de formación se refiere a la educación recibida por una persona aspirante a maestro, durante el pregrado y tendrá acceso a ella en alguna Institución de Educación Superior o Escuela Normal Superior ENS. En la IES o ENS que escoja va adquirir los conocimientos técnicos y las herramientas básicas para enseñar y transmitir conocimientos y valores para la formación de otra persona.

El Ministerio de Educación Nacional de Colombia define que *“La Formación Inicial de Maestros se ocupa de promover espacios para que el futuro educador apropie los fundamentos y saberes básicos, y desarrolle las competencias profesionales necesarias para efectuar su labor como profesional de educación”*.

También menciona que Colombia necesita que los futuros maestros se formen en un contexto de interpretación y comprensión de la realidad educativa nacional y regional, sin dejar de lado su interés al desarrollo como ciudadanos con una

⁴⁷ Misión, Ciencia, Educación y Desarrollo, Colombia al filo de la oportunidad. Tomo 1. Santa Fé de Bogotá. Tercer Mundo Editores. 1996. Pág. 84.

formación integral que le permita tener una actitud crítica, competitiva, conceptual y procedimental con cualquier situación y en continuo mejoramiento.

De igual manera señala que toda Institución de Educación Superior IES y Escuela Normal Superior ENS y su respectivo Programa de Formación Complementaria están en total libertad de diseñar su propio programa curricular teniendo en cuenta el nivel de educación que brinda, las diferentes áreas del conocimiento y las diferentes poblaciones que pueden atender las personas egresadas.

La Doctora en Educación Sharon Feiman-Nemser⁴⁸, en su publicación *Teachers as teacher educators. European Journal of Teacher Education* en 1998, llamó a la formación inicial del maestro *pre-entrenamiento*, tratándose de aquella etapa en la que las experiencias del individuo como estudiante de pregrado iban a influenciar notablemente en su formación como maestro más adelante. Menciona cómo a través de las prácticas o fase de iniciación el proceso de adquirir conocimiento iba a ir generando un constante perfeccionamiento en su como futuro profesional.

5.3.6 Formación permanente de maestros

Tal formación, estará orientada a lograr un mejor desempeño de los educadores, mediante la actualización profesional, el fortalecimiento de las competencias profesionales, el perfeccionamiento de sus prácticas pedagógicas y la adquisición

⁴⁸ FEIMAN-NEMSER, Sharon. Doctora en Educación Teachers College Columbia University. Experta en formación de maestros y currículo. Ganadora de 5 premios en Estados Unidos, por sus grandes aportes a la educación.

de nuevos saberes para un mejor desarrollo de sus funciones docentes. En este sentido, la formación para la actualización y el perfeccionamiento debe garantizar su impacto en la transformación de las actividades pedagógicas y debe ser objeto de seguimiento y evaluación por parte de las secretarías de educación e instituciones educativas a fin de garantizar su calidad⁴⁹

En 1995 durante un seminario realizado en la ciudad de Santiago de Chile, Rosa María Torres⁵⁰ durante su ponencia “Nuevas Formas de aprender y de enseñar: Demandas a la formación inicial del maestro” señaló algunas características de la formación permanente de los maestros que en ocasiones no facilitaba la formación de los mismos por ejemplo: que la formación se realiza fuera del lugar de trabajo, en vez de realizarse en la misma escuela; muchas de las propuestas de formación no resultan exitosas pues no se tienen en cuenta las necesidades en general de un grupo de maestros sino de cada uno por separado; la formación no está dirigida a la escuela o institución; ignora el conocimiento y la experiencia previa de los educadores.

Y aunque estas características mencionadas por Torres ya hace más de diez años, es evidente que son problemáticas que en la actualidad se continúan presentando como obstáculos en la formación de un maestro en ejercicio; adicional a esto la limitación de recursos económicos.

⁴⁹ Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-345510.html>

⁵⁰ TORRES, Rosa María. Educadora e investigadora ecuatoriana, Especialista en Educación básica de niños jóvenes y adultos. Ha sido asesora de gobiernos y organizaciones internacionales en el ámbito de la educación.

5.3.7 Desarrollo profesional del maestro

La formación inicial y permanente contribuye directamente al desarrollo profesional del maestro, generando logros tanto personales como profesionales; es un proceso de constantes cambios que influyen en el ámbito curricular, escolar e investigativo.

La formación se legitima cuando contribuye al Desarrollo Profesional como proceso dinámico de profesionalización del educador, con el que llegan a constituirse en aspectos de la profesión y por tanto ayudan al desarrollo profesional⁵¹.

A largo de toda su vida laboral el maestro debe enfrentarse día a día a diferentes problemáticas que no solo vienen de sus estudiantes sino de la escuela como tal; para poder encontrar soluciones positivas a estas problemáticas, el maestro debe contar con las habilidades necesarias.

Nuria Climent⁵² y José Carrillo describen el desarrollo profesional docente como un proceso interactivo que se da entre profesores y estudiantes. Destacan que el desarrollo profesional docente debe ser visto por aparte de la formación inicial y la formación permanente.

Sin embargo en el documento expedido por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, “Lineamientos para la Formación de Docentes desde el Enfoque de

⁵¹ SANTAMARIA GAMBOA, Diana Carolina. El Desarrollo Profesional de Maestro, en el Contexto de una Institución Educativa de Carácter Privado. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. 2014

⁵² CLIMENT, Nuria. CARRILLO, José. El Dominio Compartido de la Investigación y el Desarrollo profesional: una experiencia en matemáticas con maestras. España. Universidad de Huelva. 2004

Atención a la Diversidad⁵³”, se mencionan que *el desarrollo profesional se entiende como el proceso de aprendizaje de los docentes a lo largo de toda la vida profesional que integra la formación inicial, el periodo de inserción en la profesión, la formación en servicio (entendida como programas formales dirigidos), la superación permanente en el nivel local (entre pares, en los equipos docentes) y la autoformación de los docentes, todo este proceso para garantizar el desarrollo y fortalecimiento de competencias sociales, éticas y técnicas en el marco de una profesión en permanente construcción.*

Desde esta perspectiva el desarrollo profesional del maestro es además un proceso de formación propia que a medida que se va dando, va cumpliendo sus metas como persona y como profesional.

5.3.8 Lineamientos de formación.

El presente anteproyecto busca señalar los lineamientos que orienten los procesos de formación en gestión escolar de maestros y directivos. Grosso modo se entiende el concepto como las bases pedagógicas, conceptuales y metodológicas que contribuyen a la orientación y ejecución de un de plan de acción.

La Universidad Nacional Autónoma de México - UNAM define lineamientos como el conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y manera de

⁵³ Lineamientos para la Formación de Docentes desde el enfoque de atención a la Diversidad.

llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionada con la misma⁵⁴

En el artículo 76° de la Ley General de Educación se hace referencia al currículo en donde se define como un conjunto de criterios, planes de estudio, programas y metodología que contribuyan a la formación integral y a la construcción de identidad cultural...” El Ministerio de Educación Nacional define los lineamientos curriculares⁵⁵ y los lineamientos pedagógicos⁵⁶; los primeros se refieren a las orientaciones epistemológicas, pedagógicas y curriculares que se definen con el apoyo de la comunidad educativa para apoyar la planeación y enseñanza de las áreas obligatorias; los lineamientos fundamentan la elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Los segundos, son aquellas orientaciones que buscan fomentar el estudio de la fundamentación pedagógica de las disciplinas y el intercambio de experiencias; el MEN apunta a que un buen lineamiento pedagógico es el que fomenta la creatividad, el trabajo en equipo, la formación, la investigación y la innovación.

En este orden de ideas la propuesta de investigación busca definir lineamientos de formación inicial y permanente de maestros y directivos en gestión escolar.

⁵⁴ Definición de lineamientos según la universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en <http://info4.juridicas.unam.mx/unijus/obr/5/1.htm>

⁵⁵ Definición de lineamientos curriculares según el Ministerio de Educación de Colombia <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-80860.html>

⁵⁶ Definición de lineamientos pedagógicos según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Disponible en <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-80187.html>

6. METODOLOGIA

A continuación se presenta la metodología que ha de servir como ruta de acción y ejecución de la propuesta de investigación con el fin de identificar los lineamientos que puedan satisfacer las necesidades de formación en gestión escolar que maestros y directivos identifican a partir de las problemáticas que encuentran en el ejercicio de la gestión, de las políticas educativas y planteamientos teóricos.

6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

El proyecto de investigación a realizar es de tipo cualitativo ya que parte de su plan de acción consiste en hacer una revisión de los diferentes documentos, informes de investigación, y bibliografía con el fin de estar informado sobre el tema que se va a trabajar.

La investigación cualitativa en palabras de María Eumelia Galeano, no es solo una técnica de recolección de información, análisis e interpretación; también incluye los informes de investigación u otros documentos en donde el investigador intenta responder a cuestiones sobre temas particulares. La investigación documental hace de sus fuentes de información su materia prima básica. La revisión de archivos y el análisis del contenido se convierten en técnicas fundamentales de su

trabajo, más no exclusiva; pueden combinarse con la entrevista, el cuestionario, la observación, entre otras.⁵⁷

La propuesta de investigación se realiza a partir de la revisión documental de los proyectos de investigación orientados por CEGE en los últimos años y en la búsqueda referencial de carácter nacional e internacional de proyectos y experiencias que tienen que ver con la formación inicial y permanente de maestros en gestión escolar, los cuales fundamentan el propósito de esta investigación. Este enfoque investigativo permite fundamentar el propósito y el marco conceptual de esta propuesta; así mismo se pueden hacer comparaciones y relaciones entre los proyectos y experiencias citadas.

Según Guillermina Baena⁵⁸, la revisión o investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos. El hecho de buscar información mediante la revisión de diferentes fuentes, permite ampliar y profundizar los conceptos más utilizados en la propuesta a investigar; además de ser un tipo de investigación, esta revisión se convierte en una estrategia que permite indagar y reflexionar sobre los sistemas de formación de maestros en Colombia y otros países.

⁵⁷ GALEANO, María Eumelia. Estrategias de Investigación Social Cualitativa: el giro en la mirada. Medellín – Colombia. La Carreta Editores. 2004. Pág. 115.

⁵⁸ BAENA, Guillermina. Manual para la elaboración de trabajos de investigación documental. México. 1975. Pág. 72.

De acuerdo a lo anterior, la recolección de información para esta investigación se realizará utilizando el análisis documental y como instrumento se usarán las fichas de datos⁵⁹ u otras herramientas según lo que vaya exigiendo la ejecución del proyecto de investigación.

El Grupo de Investigación Calidad Educativa y Gestión Escolar ha facilitado la información para la revisión documental.

6.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en tres etapas con sus respectivas acciones, según el modelo planteado por María Eumelia Galeano⁶⁰.

✓ DISEÑO

Definir el tema: “el establecimiento de este ´estado en cuestión´ permite justificar el trabajo investigativo...”⁶¹. Se realiza una lectura previa de la información, que favorece delimitar el tema específico para investigar y definir el carácter y naturaleza de la investigación a realizar.

✓ GESTIÓN E IMPLEMENTACION

Rastreo de la información: Se retoma la bibliografía consultada en el anteproyecto, haciendo una selección rigurosa de aquella que esté relacionada

⁵⁹ Son aquellas donde se registran los datos que son de interés relevante para el investigador.

⁶⁰ GALEANO. Op cit., p.119.

⁶¹ GALEANO. OP.cit., p.116

con la formación de maestros y directivos en gestión escolar. Adicional a la información que ya se tiene en la bibliografía, ésta se puede y debe ir ampliando en el transcurso de la investigación. Se registrará en fichas bibliográficas y hemerográficas, la información pertinente según los objetivos a lograr

Análisis, clasificación e interpretación: respecto a los documentos que se van revisando e información registrada, ésta se irá clasificando e identificando unidades de análisis y categorías que permitan precisar los problemas y dificultades que encuentran los maestros y directivos en el ejercicio de la gestión escolar; las necesidades de formación que se desprenden de ellas, para finalmente precisar los lineamientos de formación inicial y permanente de maestros en gestión escolar. Las fichas se clasificarán de acuerdo a si se encuentran coincidencias en las problemáticas, necesidades y lineamientos.

✓ **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Elaboración del informe: documento escrito que revelará los resultados de la investigación y que estará disponible para las personas interesadas en el tema.

Socialización: sustentación oral con los pares evaluadores.

7. CRONOGRAMA

Tabla n°1.

ETAPAS	ACCIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10
DISEÑO	-Definición tema y naturaleza de la investigación										
GESTION E IMPLEMENTACIÓN	-Rastreo de la información.										
	-Elaboración de memos analíticos.										
	-Análisis, clasificación e interpretación										

8. PRESUPUESTO

Para la ejecución de esta propuesta investigativa se hace necesario contar con un capital económico que será destinado para las actividades a realizar. Además se incluyen las herramientas y materiales de trabajo como se evidencian en el siguiente cuadro:

Tabla n°2

HERRAMIENTAS Y MATERIALES DE TRABAJO	COSTO ESTIMADO
Investigadora	\$1'000.000
Computador	\$1'800.000
Libros	\$500.000
Fotocopias y papelería	\$300.000
Digitador	\$300.000
Imprevistos	\$300.000
TOTAL	\$4'200.000

BIBLIOGRAFÍA

- ARENAS, Silvia y PEÑA, Erika. Lineamientos para el Diseño Participativo de una Propuesta de Formación Permanente de Maestros y directivos en Gestión Escolar. Bucaramanga, 2011. 331p. Proyecto de investigación (Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental). Universidad Industrial de Santander.
- BAENA, Guillermina. Manual para la elaboración de trabajos de investigación documental. México. Universidad Nacional de Mexico. 1975. 124p.
- BOLAÑOS MARTINEZ, Raúl. La Calidad de la Educación para el Siglo XXI. {En línea}. {10 de febrero de 2015}. Disponible en http://132.248.192.201/seccion/bd_iresie/iresie_busqueda.php?indice=autor&busqueda=BOLA%D1OS%20MARTINEZ,%20RAUL&par=&a_inicial=&a_final=&sesion=&formato=largo
- BONIFAZ, Rodolfo. Catastro de experiencias relevantes de políticas docentes de américa latina y el caribe. {En línea}. {10 de febrero de 2015}. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/catastros-experiencias-relevantes.pdf>
- CLIMENT, Nuria; CARRILLO José. El Dominio Compartido de la Investigación y el Desarrollo profesional: una experiencia en matemáticas con maestras. España. {en línea}. {15 de febrero de 2015} disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/ensenanza/article/viewFile/21946/21780>

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991. Disponible en <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Decreto 1860 de Agosto de 1994. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf
- Decreto 0709 de 1996. Disponible en: <file:///J:/DOCUMENTACION%20LEGAL%20Y%20POLITIC/decreto%200709.pdf>
- DECRETO 1278 DE 2002. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf
- FEIMAN-NEMSER, Sharon. Teachers as teacher educators. European Journal of Teacher Education. Volume 21. 1998
- FAYOL CHIAVENATO, Henri. {en línea} {20 de febrero de 2015} Disponible en <http://www.gestiopolis.com/taylor-fayol-padre-administracion/>.
- FUMAGALLI, Laura. Curso de planificación y formación de políticas educativas. 2012. Disponible en <http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/proyectos/brasil-curso-de-planeamiento-y-gesti-n-educativa-para-funcionarios-del-ministerio->
- FUQUEN GARZON, Sandra Viviana. Hablemos de Educación Cátedra, El Portal de los Estudiantes. {en línea}. {12 de febrero de 2015}. Disponible en: <http://www.redjbm.com/catedra/index.php/academia/110-hablemos-de-educacion>

- GUIA PARA EL MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, GUIA 34 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. {en línea} {3 de marzo de 2015} Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- GALEANO, María Eumelia. Estrategias de Investigación Social Cualitativa: el giro en la mirada. Medellín, Colombia. La Carreta Editores. 2004. 239p.
- HALASZ, Gábor; HARGREAVES, Andrew y PONT, Beatriz .School Leadership for Systemic Improvement in Finland. {en línea}. {11 de marzo de 2015} Disponible en http://www.preal.org/Archivos/Programas/Buenas%20Practicas/Pol%C3%ADticas%20y%20Pr%C3%A1cticas%20Internacionales/Pol%C3%A1tico/Gesti%C3%B3n%20Educativa/fn_lidescol1.pdf
- HUSEN, Torsten. La investigación educativa en una encrucijada: un ejercicio de autocrítica. Perspectivas: revista trimestral en educación. {en línea}. {14 de marzo de 2015}. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000848/084800so.pdf>
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN. Colombia. 1994. Disponible en: <http://www.mij.gov.co/econtent/library/documents/DocNewsNo1779documentNo2140.pdf>
- Ley 30 de 1992. Disponible en http://www.oei.es/quipu/colombia/Ley_educ_superior.pdf

- MARKKANEN, Marjaana. Docentes como base de un buen sistema educativo. {en línea} {25 de marzo de 2015} Disponible en http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Informe_Finlandia_01.pdf
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-345510.html>
- MIÑANA, Carlos. Los directivos Docentes como investigadores de su Gestión. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. {en línea}. {3 de abril de 2015} Disponible en file:///D:/Descargas/Articulos-directivosdocentes-gestion.pdf
- MISIÓN, CIENCIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO, Colombia al filo de la oportunidad. Tomo 1. Santa Fe de Bogotá. Tercer Mundo Editores. 1996. 84p.
- MONTAÑEZ SUAREZ, Luz Amparo y RODRIGUEZ MEDINA, Diana Carolina. Formación Permanente de Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga, 2010. 164p. Proyecto de investigación (Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental). Universidad Industrial de Santander.
- MORA, Julia. Transformación y Gestión curricular. Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular. Medellin, Colombia. Universidad de Antioquia. 1999.
- PEDROZO SIERRA, Doris Lizeth y RIOS DELGADO, Ángela Marcela. Propuesta Organizativa de Directivos y Maestros en Gestión Escolar. Bucaramanga. 2013. 218p. Proyecto de investigación (Licenciatura en

educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental).

Universidad Industrial de Santander.

- POLITICA DE FORMACION DE EDUCADORES. Disponible en http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-345822_ANEXO_18.pdf
- RAND Corporation. Disponible en <http://www.rand.org/>
- ROA, Cesar Augusto. Investigación y pedagogía. Veinte Años De La Maestría En Pedagogía. Colombia. División Editorial Y Publicaciones Universidad Industrial De Santander. *ISBN: 978-958-8777-52-8*. 2013.
- RODRIGUEZ, José Gregorio. Estado de la situación de enseñanza de la gestión y la política educativa en Colombia. Bogotá. {en línea} {15 de mayo de 2015} Disponible en <file:///D:/Descargas/Informes-EstudiosobreGestionypoliticaeducativaenColombia.pdf>
- SANTAMARIA GAMBOA, Diana Carolina. El Desarrollo Profesional de Maestro, en el Contexto de una Institución Educativa de Carácter Privado. Bucaramanga. 2014. 382p. Proyecto de investigación (Maestría en pedagogía). Universidad Industrial de Santander.
- SECRETARIA CORPORACION ANDRÉS BELLO. Citada en el Portal Educativo Colombia Aprende. Disponible en <http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>
- SISTEMA COLOMBIANO DE FORMACION DE EDUCADORES Y LINEAMIENTOS DE POLITICA. Disponible en <http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles->

- SISTEMA EDUCATIVO DE COLOMBIA. 2010. Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html>
- TRAS LA EXCELENCIA DOCENTE. Disponible en http://fundacioncompartir.org/front/media/Tras_la_excelencia_docente_Resume_n_Ejecutivo_Final.pdf
- TORRES, Rosa María. Nuevas Formas de aprender y de enseñar: Demandas a la formación inicial del maestro. {en línea} {23 de mayo de 2015} Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001160/116066sb.pdf>
- VALLE. M. Javier. La formación inicial del profesorado según la Union Europea. En: Nueva Revista de Política, Cultura y arte. N° 141.
- VILLAMIZAR, Sandra; SUAREZ, Sandra y ALDANA, Rocy. Los Procesos de Gestión Escolar y su Relación con la Formación Inicial y Permanente de Maestros. Bucaramanga. 133p. 2006. Proyecto de investigación (Licenciatura en educación básica con énfasis en ciencias naturales y educación ambiental). Universidad Industrial de Santander.
- VASQUEZ HERRERA, Evangelina. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México D.F. Edición n° 2. 2010. ISBN: 978-607-8017-35-5
- YUTRONIC, Jorge. Convenios de Desempeño: Formación inicial de Profesores. {en línea} {27 de mayo de 2015} Disponible en http://www.mecesup.mineduc.cl/index2.php?id_portal=59&id_seccion=3605&id_contenido=14986