

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098, CIUDAD DE MÉXICO, ORIENTE.**

**“LAS REUNIONES DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR; UNA
APROXIMACIÓN A LA ASESORÍA Y EL ACOMPAÑAMIENTO
DIRECTIVO EN LA E.S.T. # 117”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

PRESENTA:

TZITZIQUE JIMÉNEZ HERNÁNDEZ

**DIRECTOR DE LA TESIS:
MTRO. HERNÁN GONZÁLEZ MEDINA**

CIUDAD DE MÉXICO, MARZO DE 2018



UNIDAD UPN 098
Ciudad de México, Oriente
098TIT/001/2018

**ASUNTO: DICTAMEN DE TESIS PARA
OBTENCIÓN DE GRADO**

Ciudad de México, 23 de mayo de 2018.

LIC. TZITZIQUE JIMÉNEZ HERNÁNDEZ

Presente

El Comité de su Tesis de Grado: "Las reuniones de Consejo Técnico Escolar: una aproximación a la asesoría y el acompañamiento directivo de la E.S.T. # 117", tiene a bien comunicarle que, después de revisar el trabajo, hemos determinado que reúne los requisitos académicos establecidos por el Reglamento de Posgrado de la Universidad Pedagógica Nacional.

Por tal motivo, la tesis se dictamina favorable y se autoriza para su reproducción, asimismo le informamos que puede iniciar los trámites administrativos para la presentación del examen de grado de la Maestría en Educación Básica.

Atentamente
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

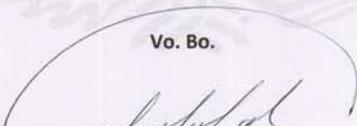
EL COMITÉ TUTORIAL


MTR. HERNÁN GONZÁLEZ
MEDINA
Director


MTR. JOSÉ RAÚL MEDINA
BENJAMÍN
Lector


DR. ABEL PÉREZ RUIZ
Lector

Vo. Bo.


DR. MARCELINO MARTÍNEZ NOLASCO
Director de la Unidad UPN 098 Oriente



ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN.....	9
II. PROBLEMÁTICA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.....	11
Reflexión sobre la práctica.....	11
II.1 El contexto de la Política Educativa.....	17
II.1.1 La Política Educativa en el Plano Internacional.....	17
II.1.2 La Política Educativa en el Plano Nacional.....	22
II.1.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	22
II.1.2.2 Ley General de Educación.....	24
II.1.2.3 Ley General del Servicio Profesional Docente.....	25
II.1.2.4 Guía Operativa para Escuelas Públicas.....	27
II.1.2.5 Modelo de Gestión Educativa Estratégica.....	29
II.1.2.6 La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB).....	36
II.1.2.7 Acuerdo 717	39
II.1.2.8 Plan de Estudios 2011 y su Propuesta Pedagógica.....	43
II.1.2.9 Acuerdo 592	47
II.2 Contexto Situacional.....	53
II.2.1 Una Secundaria Técnica	53
II.2.2 De la Escuela.....	53
II.2.3 De la Plantilla y la Estructura	54
II.2.4 Perfiles del Personal Directivo y Docente	55
II.2.5 De las y los Alumnos.....	57
II.3 Diagnóstico.....	59
II.3.1 Implementación del Diagnóstico y sus Resultados.....	61
II.3.2 Diferencia entre el Análisis de Resultados y el Diagnóstico.....	67

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	72
III.1 Secuencia Temporal	72
III.2 Problemática en el Ámbito Educativo.....	74
IV. MARCO TEÓRICO	77
IV.1 La Reflexión sobre la Práctica, la Mediación.....	77
IV.2 Psicología Soviética de Lev Seminovich Vigotsky.....	78
IV.3 Gestión Escolar, Referentes Teóricos.....	82
IV.3.1 Roles y Funciones en Gestión Escolar.....	86
V. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN	103
V.1 Metodología de la Intervención.....	104
V.2 Sustento Pedagógico	105
V.3 Cronograma.....	106
V.4 Líneas de Acción.....	108
V.5 Enfoque	110
V.6 Planeación Didáctica para la Intervención.....	111
IV.6.1 Situaciones Didácticas.....	111
VI. INFORME DE RESULTADOS.....	118
VI.1 Implementación del Proyecto de Intervención Gestión Escolar.....	122
VI.2 Desarrollo y Evaluación de las Actividades.....	125
VI.3 Balance del Proyecto de Intervención en Gestión Escolar.....	129

BIBLIOGRAFÍA.....	133
BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.....	137
RELACIÓN DE RECURSOS GRÁFICOS.....	138
ANEXOS.....	140

Agradecimientos:

Expreso un sentido reconocimiento a mi padre Rodolfo, ausente, por lo que soy y por lo que siempre fui: su aprendiz; en la distancia de la muerte, él vive en mí.

A mi madre Yolanda, porque su personalidad, me formó permitiéndome ser mejor persona.

A mi esposo Jesús, que me acompaña afrontado las vicisitudes de la vida y es ejemplo viviente del orden y progreso; su apoyo es mi columna.

A mis hermanos Rodolfo, Irene, Yolanda, Gonzalo, Urapiti, Ana Esperanza, Guadalupe, Saluen, Felipe de Jesús, Erande y Janík, que viven en mi corazón hoy y siempre, y me obligaron a esforzarme en el ejemplo.

A mis hijos, Rafael, Rodolfo, María Janík, Felipe y Guadalupe Tzitziqui, en los que he fincado mis sueños y esperanzas; en ellos considero mis errores, y me empujan a la lucha día a día.

A Aarón y Alexis, que comparten conmigo a su padre y su amor.

A mis nietos presentes y futuros: Aarón, Elías, Zoé, Noah y Jesús, para que se superen y logren llegar a las estrellas.

A mis parientes, cuñados, cuñadas, nueras y sobrinos, que me enseñaron los lazos filiales, la entrañable reunión, y lo eterno de la familia.

A mi familia: Humberto Rodríguez, María Luisa Gómez, Antonio Sandoval, Jesús Rodríguez, Francisco Cortes, Amaranta Moreira, Doraida Rodríguez, Luis Flores y al Grupo Citlalquetzal, que cultivan conmigo la flor de la amistad.

A los fraternos que trabajan por “El triunfo de la verdad y el progreso del género humano” y a OICA, que lucha por la cultura del mundo.

Al Maestro Manuel Salgado Cuevas por permitirme ejercer la noble profesión en la DGEST y enseñarme cómo debe ser un líder.

A mis Maestros Abel Pérez, J. Raúl Medina, Omar Lee, Calixto, que me permitieron recorrer la senda del conocimiento, con su sabia guía, y me dieron su luz en la obscura ignorancia; a la Mtra. Norma Angélica Hernández, a mi Alma Mater, Unidad 098 - U.P.N.

Al Maestro Hernán González, Tutor de mi trabajo, que me guía como faro de luz, en este paso decisivo.

A todas las personas a lo largo de mi vida que me han dejado huella en el triunfo y el fracaso.

I. Presentación.

*“La educación es la manifestación
de la perfección del hombre”.*
Swami Vivekananda.

El presente documento constituye el Informe Final del Proyecto de Intervención Escolar en el nivel básico de Secundaria Técnica. El proyecto buscó incidir y coincidir por aproximación en el colectivo escolar docente, reunido en Consejo Técnico Escolar. Al aportar evidencia del trayecto formativo profesional y de la Estrategia de Intervención para reconocer la problemática presente durante la Gestión Escolar que a lo largo de su capitulado se sustenta y fundamenta.

En el Capítulo II, se expresa la problemática surgida de una situación preocupante y problematizadora, silente del contexto profesional directivo con un primer acercamiento, indagación y aproximación. De la misma, forma se aborda la retórica imperante del mundo globalizado, el impacto de las Políticas Internacionales y directrices que dirigen los Organismos Internacionales, al señalarlas como obligatorias con sus indicadores y criterios, para fundamentar las competencias claves, vigentes para la educación.

Las Políticas Internacionales son transformadas y retomadas por el Gobierno Mexicano en Políticas Educativas, aplicadas en reformas, que se analizan en 9 documentos normativos de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), que une estos contextos internacionales y nacionales. Se analiza: el entorno, el panorama del “propio hacer”, el ejercicio crítico de: ser, hacer y saber ser Director.

Para determinar qué ocurría e indagar la problemática se determina el diagnóstico y en el mismo apartado se agrega: su realización, medios y que resultados puede aportar, al formular datos y categorías.

Se resuelve en el Capítulo III, la problemática general en la concreción de un problema, el que se va atender, qué fuentes de interés e investigación inducen a indagar porque las reuniones del Consejo Técnico Escolar son aburridas, carecen de interés; al proponer un trabajo de colaboración bajo un liderazgo no vertical y de

cambio, al permitir fundamentar la Intervención, en un nuevo aprendizaje individual y colectivo.

Cimentar lo que se hizo en el Proyecto de Intervención, obliga a un apartado del Capítulo IV al referir una revisión de teorías y autores, al concebir el aprendizaje en diversas formas: en lo social, el lenguaje, los signos, la Gestión Escolar, la investigación-acción, el liderazgo no vertical, los roles, finalidades, funciones, el cambio y la transformación de conductas, actitudes, situaciones, disponibilidad, para innovar y transformar en una nueva visión compartida institucional, individual y colectiva, en beneficio de las y los alumnos.

Expone el Capítulo V, el diseño de la Intervención, con una propuesta de cuatro actividades de campo, la quinta actividad ostenta la evaluación realizada del Proyecto de Intervención en concreto, su metodología, su planeación, sus líneas de acción, situaciones didácticas, indicadores, competencias y aprendizajes esperados, es decir: la escala, el modelo y el proceso de cambio.

Se prepondera en el Capítulo VI, el texto preliminar de los primeros resultados, providentes al abordar, nuevas formas de reforzar y recapitular la Intervención, sus alcances y las debilidades encontradas, redefiniendo el rol y función desde un nuevo modelo.

El Informe Final de los Resultados, potencia la implementación, desarrollo y evaluación del Proyecto de Intervención, al advertir una reflexión final aludida en todo el documento.

Se espera que su lectura permita transitar al lector, sobre el esfuerzo individual y dé crédito a los sabios comentarios socráticos de los asesores de la Intervención; que en todo momento pudieron atender las pretensiones hipotéticas de aprendices, aplicadas y expuestas para señalar el camino a seguir en la construcción de saberes.

Los estudios de la Maestría, implican el reconocimiento reflexivo, de que la educación debe de ser cada día mejor; la superación y la perfección del alma y el espíritu de cada individuo son para el servicio de los otros, al generar visiones compartidas.

T.J.H.

II. PROBLEMÁTICA EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.

*“Ante todo cuida tus pensamientos,
porque ellos controlan tu vida”.*
Prov. 4:23

Reflexión sobre la práctica. “Jugando a ser Dios”.

En este apartado se retoma un ensayo realizado durante la construcción del saber teórico, titulado: “Jugando a ser Dios”, mismo que permite establecer todo un trayecto de reflexión en la práctica, al coincidir con uno de los objetivos de la Universidad Pedagógica Nacional 098, Oriente, Institución que preparara, desarrolla y fortalece a sus alumnos, para propiciar: elementos teórico prácticos en la formación de trayectos formativos de mejora profesional continua, al permitir la autocrítica de la propia función Directiva en una Escuela Secundaria Técnica: reflexionar y rehacer la propia mentalidad, abrir espacios de cambio, de paradigma, de conductas, de valores, que permiten arribar a una nueva acción no vertical, se cita a Schön, (1998) que manifiesta que los profesionales estamos en una crisis de confianza, definida así: *“con el carácter cambiante de las situaciones prácticas -la complejidad, incertidumbre, inestabilidad, carácter único y conflictos de valores, que son crecientemente percibidos como centrales para el mundo de la práctica profesional”*,¹ ante esto es necesario generar el conocimiento desde la acción misma, a partir de la reflexión, *“acción”* que se define más adelante, por medio de niveles de metacognición como lo son: analizar, examinar y mejorar, pero sobre todo entender y comprender lo que sucede y se puede hacer, en el camino de la propia mejora al redefinir la práctica, lo que tengo que hacer, al decidir como un dios.

La reflexión en la acción implica: un proceso, de autoreconocimiento, de creación y construcción, como también lo afirma Schön, (1998): *“En tales procesos la reflexión tiende a centrarse interactivamente en los resultados de la acción, la acción misma, y el saber intuitivo implícito en la acción”*,² también se considera

¹ Schön Donald, A. (1998). *“El profesional reflexivo, Cómo piensan los profesionales cuando actúan”*. Paidós. Barcelona-1998. p. 25.

² *Ibíd.* p. 62.

importante conocer la definición de Dewey citado en M. Zeichner y P. Liston, (1996), al decir que: “*la acción reflexiva implica la consideración activa, persistente y cuidadosa de cualquier creencia o práctica, tomando en cuenta las razones que la sostienen y las consecuencias que pueden tener a futuro*”,³ por eso se debe considerar que toda acción reflexiva trae aparejada tres actitudes que se deben asumir en el campo educativo: mente abierta, responsabilidad, honestidad y entusiasmo, al reforzar la mente abierta que permita cambiar actitudes y conductas.

Dewey, (2007): en su texto *¿Qué es pensar?*, invita a reflexionar sobre lo cotidiano, para trascender y comprender en: *¿cómo se debe pensar?*, es decir: en qué orden se deben expresar nuestras ideas, y lo reafirma: “*un pensamiento o idea es una imagen mental de algo que esta presente en la realidad, y el hecho de pensar es la sucesión de tales imágenes*”,⁴ también considera que a veces se divaga en los pensamientos al concebir creencias que se arraigan y son parte de la pereza, la inercia, la costumbre, la ausencia de valor y energía, que no permiten crear procesos de innovación y cambio en lo que se hace.

Se prepondera, que reflexionar implica preguntar: el *¿por qué de las cosas?*, indagar y evidenciar sobre su razón de existencia: para pensar antes de actuar, sobre lo subyacente y latente en la práctica con la meta de formar seres: que piensan lo que hacen, como lo expresa Dewey, (2007): el “*hábito de pensar*”,⁵ al disponer coherencia en nuestros pensamientos; para lograr la mejora de la propia acción al pensarla, comprenderla y controlarla, al refrendar la reflexión como un hábito.

Así lo refiere Kemmis citado en Carr, (1999): “*Comprender y controlar la práctica: ¿una tarea para Dios, para la humanidad, para el capital o para el Estado Moderno?*”,⁶ en este supuesto: *¡Se juega a ser Dios!* cuando se puede decidir, controlar y orientar los propios pensamientos, al ser verdadero entonces se podrá conectar la creación de los pensamientos, su causa y efecto, al autocriticar y reconstruir nuestra reflexión y lograr un cambio “conductual”,⁷ al reafirmar “jugar a dios”, en la práctica, el rol, la función y el cambio, en una visión compartida.

³ M, Zeichner, Kenneth y Liston. (1996). “*Raíces históricas de la enseñanza reflexiva*”; en: *Reflective Teaching, An Introduction*. Larwance Erlbaum Associates. Nueva Jersey-1996. p. 2.

⁴ Dewey, John. (2007). “*Cómo pensamos. La relación entre pensamiento reflexivo y proceso educativo*”. Paidós. Barcelona-2007. p. 21.

⁵ *Ibíd.* p. 48.

⁶ Cochran Smith, M. (1999). “*Reinventar las prácticas del magisterio*”; en: Pérez Gómez, A. J. Barquíz, JI F. (1999). “*Desarrollo profesional del docente: política, investigación y práctica*”. Akal. Madrid. 1999. p. 24.

⁷ Martí Castro, Isabel. (2005). “*Conducta.- Manera de conducirse o comportarse de una persona*”. *Diccionario Enciclopédico de Educación*. Ediciones ceac. España-2005. Diccionarios. p. 94.

Jugar a Dios, no es fácil, implica un cambio “*actitudinal*”,⁸ refuerza el asumirse con los otros y para los otros; adquirir el compromiso ético– moral, en este contexto cito a Carr, (1999): “*las decisiones de las trabajadoras y trabajadores de la enseñanza están siempre imbuidas por dimensiones morales*”,⁹ que se asumen con “los otros”, desde una función directiva en proceso de cambio como: mediar, facilitar, compartir, guiar al generar un nuevo paradigma en la práctica definido por Kuhn citado por Kemmis, (1999): “*paradigma: una ortodoxia recibida, que define como ha de practicarse y comprenderse una determinada disciplina intelectual*”.¹⁰

Y la revisión teórica y reflexión de la práctica ¿con que propósito? y ¿para qué?, al responder: con una profesionalización de la práctica en gestión directiva, autónoma, al buscar la horizontalidad, no sólo para cumplir normativamente conforme a la Reforma Educativa, sino para hacer de la actividad práctica, una realidad en el “oficio de enseñar”; “el oficio de dirigir”, de mover a la organización-escuela, al reforzar los rasgos ya mencionados por Enguita, (1990), Hoyle y Zavalsa que se enuncian a continuación:

- a) Adquirir mayor calidad humana.
- b) Ser estudiante de saberes que enriquecen la práctica, con competencias para toda la vida, con un nuevo modelo estratégico.
- c) Reforzar el sentido de servicio al colectivo escolar, en una visión compartida.
- d) Asumir el compromiso con honradez y autorregulación con valores ético-morales e íntegros sólidos.
- e) Tomar roles de acompañamiento, asesoría y mediación en beneficio del colectivo escolar, al direccionar el cambio.
- f) Cambiar la actitud vertical a una actitud horizontal, al potenciar la función.

⁸ Martí Castro, Isabel. (2005). “*Actitud.- Predisposición a actuar de cierta manera ante situaciones, personas o cosas del medio que rodea al individuo* Diccionario Enciclopédico de Educación. Ediciones ceac España-2005. Dictionarios”. p. 8.

⁹ Cochram Smith, M. (1999). “*Reinventar las prácticas del magisterio*”; en: Pérez Gómez, A. J. Barquíz, JL F. (1999). “*Desarrollo profesional del docente: política, investigación y práctica*”. Akal. Madrid.-1999. p.24.

¹⁰ Kemmis, Stephen. (1999). “*La teoría de la práctica educativa*”; en: CARRIE W. “*Una teoría para la educación hacia una investigación educativa crítica*”. Ed. Morata. España-1999. p. 44.

- g) Disponer de mejores relaciones interpersonales, como: saber escuchar, al generar decisiones colegiadas.
- h) Reforzar el compromiso para el cambio, la innovación y la transformación y sus líneas de acción.
- i) Superar las dificultades, que se presentan en las reuniones docentes del Consejo Técnico Escolar, que en hipótesis y supuestos no comprobables: se podrían definir: *“los participantes no asumen los acuerdos y compromisos acordados, cumpliendo las actividades sin calidad e intensidad, sin desarrollar el trabajo colaborativo”*.
- j) Ejercer un liderazgo compartido, innovador y democrático, no vertical.
- k) Iniciar procesos de aproximación, por medio de un Proyecto de Gestión Escolar, con un nuevo planteamiento estratégico.

Se concluye al decir que: “Jugar a Dios”, es reflexionar, sobre, actitudes, conductas, aproximaciones, indagaciones observaciones y recapitulaciones en el Consejo Técnico Escolar, al buscar el propio cambio conductual vertical.

En el infierno reflexivo y las problemáticas, se busca el propio problema que es: *“el problema definido”* que significa para el autor Cárdenas, (2016): *“como aquella área problema que se presenta con evidencia ambigua ante el interventor educativo y que le indica la existencia de una situación problemática que no ha sido observada, atendida o resuelta satisfactoriamente mediante la práctica cotidiana”*.¹¹

También se agrega lo escrito por Cerda en Balliache, (1991): *“se refiere a un hecho no resuelto que debe encontrar una respuesta teórica o práctica, científica o vulgar, social o individual, lo cual posibilitará resolver parcial o totalmente el problema (Cerda, 1991:139)”*.¹²

¹¹ Cárdenas Mendoza, Ezequiel. (2016). *“Guía metodológica para la elaboración de la propuesta de Intervención. educativa”*, (Documento de Trabajo). México-2016. publicado en MEB. *“Mi práctica profesional y la planeación en el contexto de la RIEB”*. p. 4.

¹² Balliache, Dilcia. (1991) en: *“Guía unidad I El problema y su delimitación”*. Presentación Power. Docente-Investigadora. Instituto Universitario Rodolfo Loero Arizmendi. UNA (1994 Tamayo y Tamayo). Venezuela-1991. p. 2.

Durante el seguimiento al Diario de Campo, (anexo), se logra coincidir al decir que la mayor parte de la función práctica, se ocupa de la resolución de problemáticas, como: conflictos entre alumnos, maestros y personal, lo mismo que situaciones de hecho de daños a la infraestructura, atender inconformidades o quejas, en fin diversas situaciones –problema: de negociación y solución inmediata o posterior, de manera eficaz, eficiente, oportuna, pertinente, acertada y de ser posible conveniente a los intereses de los involucrados.

Al entender de esta manera el problema de acuerdo a Balliache, (1991), como: *“el planteamiento del problema parte de la identificación de los síntomas que se observan y son relevantes de la situación, relacionándolos con las causas que lo producen”* (Méndez, 1993:29).¹³ Las situaciones y sus síntomas tiene tres respuestas hipotéticas de solución: acercamiento, asesoría, y acompañamiento, al reconocer para su logro y buen desempeño, la creación de un nuevo rol no vertical.

Al generar nuevos roles y funciones en construcción que son relativos a la actitud, para ser aceptado y reconocido en el Consejo Técnico Escolar, dentro de la situación problematizadora: los asistentes suelen percibir las reuniones aburridas, sin interés, por lo cual el cambio debe tener hipotéticamente y conductualmente la generación de:

1. Acercamiento y asesoría.
2. Acompañamiento. (Supuestos a cambiar).
3. Tutoría. (Es un sentimiento de guía que a veces no es aceptado, ni reconocido).
4. Colaboración.- Unión del grupo con aportaciones, cada quien cumple su acuerdo y compromiso.
5. Aproximación por medio de la Intervención. en Gestión Escolar, para alcanzar logros de desempeño en el Consejo Técnico Escolar, en forma institucional, personal, grupal y colaborativa.
6. De manera especial el cambio actitudinal para dejar la verticalidad.

¹³ Balliache, Dilcia. (1991). *“Guía unidad I El problema y su delimitación.* Presentación Power. Docente-Investigadora. Instituto Universitario Rodolfo Loero Arizmendi. UNA (1994 Tamayo y Tamayo). Venezuela-1991. p. 3.

Al indagar sobre la problemática encontrada era necesario interrogar: ¿la práctica permite solucionar las situaciones y conflictos expuestos y subyacentes en el Consejo Técnico Escolar?, ¿la reflexión y preparación abrirán caminos de comunicación y solución en el Consejo Técnico Escolar?, ¿se debe transformar la praxis?, y si es así: ¿en qué sentido se debe transformar?, ¿documentar las experiencias, reportará categorías de análisis?, o la pregunta caótica ¿Qué pasa aquí?, y sobretodo ¿qué hay que hacer para solucionar?, es decir las situaciones sin resolver, son la problemática. Y hay que buscar respuestas.

De tal forma el ejercicio reflexivo, permite involucrar conforme al autor Sañudo, (2005): “*las condiciones de la autoreflexión o reflexión se generan a partir de la involucración del sujeto*”,¹⁴ ingerir a fondo, y al especular el mundo de significados, realidades, paradigmas, políticas y normatividad que se logran observar en las reuniones, en un ejercicio de acercamiento a los otros, al involucrar y al establecer un rumbo a la mejora de la gestión a través de un Proyecto de Intervención Institucional Colegiada y lleve a la mejora individual de las y los alumnos; al apartar la actitud vertical directiva y lograr un mejor desempeño de todos en el Consejo Técnico Escolar, al decidir como un Dios la propia práctica innovadora y creativa, al ser parte de la propia problemática, y practicar el libre albedrío.

¹⁴ Sañudo, Lya. (2005). “*La formación permanente del profesorado a través de la investigación reflexiva sobre su práctica*”. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación (REICE) Vol. 3, No 1. Unam-Managua-2005. p.67.

II.1 El Contexto de la Política Educativa.

II.1.1 La Política Educativa en el Plano Internacional.

*“Cada día sabemos más y
Entendemos menos”.*
A. Einstein

En referencia a nuestro país México, varias han sido las reformas que pretenden elevar la calidad de la educación como: un Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992, el Compromiso Social por la Calidad de la Educación del 8 de agosto del 2002, proyectos criticados al no obtener los resultados esperados.

Al buscar nuevas alternativas, nace el Pacto para Alianza por la Calidad de la Educación el 15 de mayo del 2008, con un proceso de cambio, realizado en 4 años, de marzo del 2007 a junio de 2011, al permitir la construcción de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), con sus 49 Acuerdos normativos, que dan rumbo al devenir de la Política Educativa, es decir la dirección y enfoque que tiene la educación del país.

De manera enunciativa se concluyen los 4 momentos:

- 1) Acuerdo para la Modernización 1992.
- 2) Calidad de la Educación 2002.
- 3) Alianza para la Calidad de la Educación 2008.
- 4) RIEB Reforma Integral de la Educación Básica 2011.

Reformas que consolidan la Política Educativa, en sus Programas de Estudio, el currículo, los enfoques y los campos formativos. Estas políticas, son limitadas e impuestas por los Organismos Internacionales como: la Organización de la Naciones Unidas (ONU), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización de Estados Americanos (OEA), y México las cumple, difunde y aplica.

En relación a la Gestión Escolar y cambio conductual que es el tema del presente documento; la Política Internacional menciona: que la Gestión Escolar debe ser de calidad, eficiente, eficaz e inclusiva, requisitos que exigen estos organismos, para extender los préstamos, subsidios y la permanencia de los países como miembros de los organismos, al exigir para su cumplimiento indicadores de eficiencia y eficacia tales como: un mayor egreso y perfil de los niveles educativos, aún en los contextos marginados, en un estándar de perfil igualitario para todos los países, en el mundo neoliberal, la globalización y el Tratado de Libre Comercio.

Estas reformas están inscritas en el Plan de Estudios 2011 para Educación Básica: al definir las competencias para la vida, el perfil de egreso, los estándares curriculares y los aprendizajes esperados, al constituir el trayecto formativo de los estudiantes en su preparación para la vida y la ciudadanía global.

La educación con calidad de la Reforma Educativa, inicia con la Educación Preescolar, hasta alcanzar el Nivel Medio Superior de Bachillerato; con un trayecto de permanencia básico de 15 años.

La Reforma Educativa busca “educar en competencias”, modificar el paradigma de “educar en habilidades y destrezas”, basado en el modelo del Eje 5 del Gobierno Federal: “*México con Educación de Calidad para todos*”¹⁵ al designar un sujeto responsable que es el Director del plantel, con una relevancia e importancia en su rol y status.

Las reformas educativas, tienen como antecedente el documento llamado: Proyecto de Definición y Selección de Competencias DeSeCo y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2000). Designa la evaluación en los estándares internacionales para todos, a través de las competencias; para realizar la evaluación internacional para estudiantes llamada PISA (Programme for International Student Assessment), al partir de la premisa marcada por: “*el éxito de un estudiante en la vida depende de un rango mucho más amplio de competencias. Con el Proyecto de Definición y Selección de Competencias (DeSeCo)*”,¹⁶ al estandarizar, con una pretendida homogenización, de que: “*señalaron que ciertos países habían podido identificar valores comunes a pesar de sus diferencias*”,¹⁷ en definitiva este documento internacional regula el compromiso asumido por nuestro país.

¹⁵ Peña Nieto, Enrique. (2013). “*Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018*”. Ed. Gobierno de la República, México-2013. p. 9.

¹⁶ OCDE. (2000). “*La definición y selección de competencias clave*”. Resumen Ejecutivo, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (USAID). USA-2000. p. 2.

¹⁷ *Ibíd.* p. 19.

Al generar una reforma consecuente en Política Educativa Globalizada, en el contexto de su aplicación en las aulas; e insertarse en lo que define Ratinoff, (1994): *“La alegoría abstracta de la globalización como un sistema transnacional auto-regulado de transacciones impersonales sin fronteras parroquiales ni límites culturales, se convirtió en el criterio último para definir la racionalidad de toda conducta”*.¹⁸

En el mundo globalizado se impone o justifica la acción educativa a nivel gubernamental en cada país. Al ser nacionales en su aplicación, se encuentran en crisis, o en procesos de cambio, al transformar o adecuar los conceptos, sus contenidos como: gestión, estándar, indicadores, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación que se debe impartir en cada país, así las reformas logran servir de la siguiente forma: Sacristán, (1997): *“En primer lugar, las reformas son referentes llamativos para analizar los Proyectos políticos, económicos, sociales y culturales de quienes las proponen y del momento histórico en el que surgen. Por otro lado, representan una oportunidad privilegiada para obtener experiencia política y social sobre como una sociedad, y los grupos dentro de ella, perciben y valoran los temas educativos, pudiéndose comprobar qué papel desempeña la educación en el entramado social”*.¹⁹

Es así que las Políticas Educativas Internacionales se logran imponer y legitimar en los países afiliados, en forma jerárquica, de lo internacional a lo nacional, de lo nacional a lo estatal, de lo estatal a lo municipal.

En la docencia y su gestión se deben asumir nuevos roles y funciones, al exigir la transformación del Director del plantel, en un nuevo modelo innovador y ser líder en el colectivo. En los años del 2007-2012, la Secretaría de Educación Pública, extiende a nivel federal el Programa Escuelas de Calidad, *“con el propósito de transformar la gestión en las escuelas de educación básica, en el marco del Programa Sectorial”*.²⁰

Así la Secretaria de Educación Pública, marca un modelo de acción llamado Gestión Escolar Estratégica, con un objetivo: *“permitirá desarrollar intervenciones*

¹⁸ Ratinoff, Label. (1994). *“Las retóricas educativas en América Latina; La experiencia de este siglo”*; en: UNESCO. Boletín Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe. Santiago-1994. p. 30.

¹⁹ Sacristán, Gimeno. (1997). *“Reformas educativas, utopía, retórica y práctica”*; en: Sacristán G. Docencia y Cultura Escolar. Lugar Editorial, S. A. Buenos Aires-1997. p. 25.

²⁰ SEP, (2010). *“Estándares de Gestión para la Educación Básica, Módulo III, Programa Escuelas de Calidad”*. SEP. México-2010. p. 12.

dirigidas a operar la diversidad del espacio estratégico de gestión de los usuarios, quienes afanados en transformar su realidad, habrán de imaginar y construir cursos y escenarios alternativos de acción".²¹

El discurso internacional de las competencias, se relaciona en la figura del Gestor-Director, como el sujeto actor que puede intervenir, proponer y transformar los procesos educativos a su cargo, al buscar la calidad y la mejora; por medio de una nueva estrategia directiva, al asumir un nuevo rol no vertical, de comportamiento, de conducta, actitud, trato y relación, al utilizar la aproximación, el acercamiento, la asesoría y el acompañamiento.

Su accionar coadyuvará al fomento de la educación, pertinente, relevante e incluyente para que todos los niños puedan aprender en la escuela. Al proponer la autogestión basada en principios democráticos de la estructura y del proceso, de igualdad, donde todos se podrán escuchar, en una gestión abierta y transformacional.

La Gestión Escolar es un término que aparece desde el 2001, en el Programa de Escuelas de Calidad que anuncia la SEP: *"promueve un modelo de Gestión Escolar que impulsa el fortalecimiento de los directores"*.²² Los resultados de la Gestión Escolar de todo el Centro Escolar, son medidos con las evaluaciones internas y externas, con diversos nombres: "México con Educación de Calidad para todos", "Todos los niños aprenden" y en el ciclo escolar 2014-2015, "una decisión colectiva para el aprendizaje".

En este contexto, las competencias clave definidas por la OCDE y DeSeCo a través del examen PISA referidas en el Informe OCDE: *"han medido directamente por primera vez, el grado en el que los jóvenes y adultos poseen los conocimientos y las destrezas que necesitan para enfrentar a los desafíos de la vida"*,²³ estas competencias claves, las puede abordar la RIEB (Reforma Integral de la Educación Básica), como competencias para la vida, aprender a aprender, y aprender a resolver los problemas que se suscitan.

El Gestor Educativo como responsable directo debe ejercer autoridad y guía por medio de un liderazgo educativo no vertical y específico conforme con el Plan de Estudios 2011, en su punto 1.11 Reorientar el liderazgo y que establece el documento SEP, (2011): *"Algunas características del liderazgo, que señala la*

²¹ SEP, (2010). *"Estándares de Gestión para la Educación Básica, Módulo III, Programa Escuelas de Calidad"*. SEP. México-2010. p. 12.

²² *Ibíd.* p. 13.

²³ OCDE. (2000). *"La definición y selección de competencias clave"*. Resumen Ejecutivo, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (USAID). USA-2000. p. 16.

*UNESCO y que es necesario impulsar en los espacios educativos son: creatividad colectiva, la visión del futuro, la innovación para la transformación, el fortalecimiento de la gestión, la promoción del trabajo colaborativo y la asesoría y la orientación”.*²⁴

Por lo tanto la Gestión Escolar, refleja los estándares cumplidos por la escuela, tarea que debe impulsar el Gestor Escolar, en un modelo de rol y función no vertical, como un líder aceptado, con visión de un futuro compartido, en una constante transformación e innovación colectiva e individual.

²⁴ SEP (2011). “Plan de Estudios 2011”. Ed. SEP. México-2011. p. 41.

II.1.2 Política Educativa en el Plano Nacional.

“La razón más importante para trabajar en la escuela y en la vida es el placer de trabajar, el placer de su resultado y el conocimiento del valor del resultado para la comunidad”
Einstein A.

Como preámbulo se inicia con la definición de Política Educativa de un país, Tagliabue, (2011):²⁵ *“La Política Educativa, es el conjunto de leyes, decretos, disposiciones, reglamentos y resoluciones que conforman la doctrina pedagógica de un país y fijan así mismo los objetivos de esta y los procedimientos necesarios para alcanzarlas”*.

Existen documentos normativos que regulan el Sistema Educativo, se pueden caracterizar por ser obligatorios, para toda la población; con una supremacía de ley, que les da un estatus jerárquico, de mayor a menor jurisdicción, al ocupar el primer lugar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en este contexto se expresan algunas notas relativas a la educación:

II.1.2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 3. Constitucional.²⁶ *“Toda persona tiene derecho a recibir educación. El estado -Federación...estados, Ciudad de México y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; esta y la media superior serán obligatorias”*. (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de enero de 2016). Este artículo logra expresar claramente que la educación es un derecho de todos los ciudadanos y que el gobierno tiene la obligación de impartirla en toda la República Mexicana.

²⁵ Hernández Bustos, Angélica*. (2011) *“Ensayo sobre Política Educativa”*. Blog. México-2011. (* Maestra en Ciencias de la Educación; otros artículos. *“Mitos, sueños y utopías del Sistema Educativo Mexicano”*).p.1.

²⁶ Carranza, Venustiano. (2016). *“Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”*, Diario Oficial de la Federación. México-2016. p. 4.

Se prosigue en el mismo artículo: *“El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”*. (Adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013).

Se puede enfatizar la obligación del estado y gobierno, de garantizar la calidad y la idoneidad de que los docentes y directivos puedan lograr el aprendizaje de las y los alumnos, al incluir el término idóneo: *“Como adjetivo, que tiene suficiencia o buena disposición para alguna cosa”*.²⁷

En su párrafo III se agrega: *“...adicionalmente, el ingreso al servicio docente y la promoción a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el estado, se llevaran a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan.(Reforma. Decreto del 29 de enero de 2016, Diario Oficial de la Federación)*. Este texto suele referir que para la idoneidad de las personas se deben realizar concursos de oposición, para todos.

ix. *“Para garantizar la prestación de servicios educativos de calidad, se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa. La coordinación de dicho sistema estará a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación...será un Organismo Público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Corresponderá al Instituto evaluar la calidad, el desempeño y resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. En este artículo queda clara la fundación y la función del Instituto de Evaluación Educativa, (INEE), para buscar a los docentes y directivos idóneos para trabajar en el Sistema Educativo Mexicano, mediante el concurso de oposición, basificación y regularización de las plazas a través del proceso llamado: Servicio Profesional Docente.*

El INEE anula el proceso de escalafón, basificación y regularización de plazas, al iniciar actividades con el Servicio Profesional Docente.

²⁷ *“Gran Diccionario Enciclopédico Visual”*. (2001). Ed. Océano. España. Barcelona-2001. p. 644.

II.1.2.2 Ley General de Educación.²⁸

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Texto Vigente. Última reforma publicada DOF 09-05-2016.

“Artículo 12.- Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

V Bis.- Emitir, en las escuelas de educación básica, lineamientos generales para formular los programas de Gestión Escolar, mismos que tendrán como objetivos: mejorar la infraestructura; comprar materiales educativos; resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación entre las y los alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del Director”. Al plantear que en los programas de Gestión Escolar, el que ejerce el liderazgo es el Director, Gestor Escolar y estos programas estarán encaminados a la mejora institucional.

“Artículo 22.- Las autoridades educativas, en sus respectivas competencias, revisarán permanentemente las disposiciones...Asimismo, se fortalecerá la capacidad de gestión de las autoridades escolares. Artículo reformado DOF 28-01-2011. Menciona que las autoridades educativas fortalecerán la capacidad de gestión y la revisarán permanentemente.

“Artículo 28 bis.- Las autoridades educativas federal, locales y municipales, en el ámbito de sus atribuciones, deberán ejecutar programas y acciones tendientes a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas...los programas de Gestión Escolar, mismos que tendrán como objetivos:

I.- Usar los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora continua en cada ciclo escolar;

II.- Desarrollar una planeación anual de actividades, con metas verificables y puestas en conocimiento y;

III.- Administrar en forma transparente y eficiente los recursos que reciba para mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del Director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.” Artículo adicionado DOF 11-09-2013.

²⁸ Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (2016). “Ley General de Educación” Diario Oficial de la Federación. México-2016. pp. 6, 13, 14.

Este artículo especifica que el programa de Gestión Escolar tiene como objetivos, retroalimentar la mejora continua, desarrollar el Plan Anual, administrar los recursos bajo el liderazgo del Director, Gestor Escolar al involucrar a todos los participantes para la mejora continua.

II.1.2.3 Ley General del Servicio Profesional Docente 11/09/2013

“Artículo 2. Esta Ley tiene por objeto:

- I. Regular el Servicio Profesional Docente en la Educación Básica y Media Superior;*
- II. Establecer los perfiles, parámetros e indicadores del Servicio.*
- III. Regular los derechos y obligaciones derivados del Servicio, y*
- IV. Asegurar la transparencia y rendición de cuentas en el Servicio.*

Artículo 3. Son sujetos del Servicio que regula esta Ley los docentes, el personal con funciones de dirección y supervisión en la Federación”. El servicio profesional docente, es la forma de ingresar, promocionarse, y permanecer dentro del Sistema Educativo. Esta ley marca los perfiles, parámetros e indicadores, derechos y obligaciones, su aplicación corresponde a docentes y directivos, asesores y gestores escolares obligatoriamente para el Servicio Educativo a partir de la fecha de su creación.

“Artículo 4º VIII. Escuela: Al plantel en cuyas instalaciones se imparte educación y se establece una comunidad de aprendizaje entre alumnos y docentes; es la base orgánica del sistema educativo nacional para la prestación del servicio público de Educación Básica o Media Superior”, En la escuela se debe establecer una comunidad de aprendizaje y es la base del Sistema Educativo Nacional.

“IX. Evaluación del desempeño: A la acción realizada para medir la calidad y resultados de la función docente, directiva”; La función directiva se podrá medir en su calidad y resultados, por medio de una evaluación de la Gestión Escolar.

“XXIII. Personal con Funciones de Dirección: A aquél que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas para el funcionamiento de las escuelas de conformidad con el marco jurídico y

administrativo aplicable, y tiene la responsabilidad de generar un ambiente escolar conducente al aprendizaje; organizar, apoyar y motivar a los docentes; realizar las actividades administrativas de manera efectiva; dirigir los procesos de mejora continua del plantel”, Se pondera que el Gestor Escolar es el responsable de las tareas y tiene la obligación de generar ambientes escolares de aprendizaje en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, en forma social, en un ambiente y clima propicio al generar una visión compartida, para lograr los aprendizajes de las y los alumnos.

XXXII. Servicio Profesional Docente o Servicio: Al conjunto de actividades y mecanismos para el Ingreso, la Promoción, el Reconocimiento y la Permanencia en el servicio público educativo y el impulso a la formación continua, con la finalidad de garantizar la idoneidad de los conocimientos y capacidades del Personal Docente y del Personal con Funciones de Dirección”.

La actividad directiva de Gestión Escolar, se debe basar y fundamentar en la escuela, la Ley del Servicio Profesional Docente, desglosa el concepto de escuela, con su planta ocupacional, el concepto de evaluación y marca la función y el rol, como organizar, apoyar y motivar a los docentes, en un ambiente propicio, de colaboración y compromiso, con el Director idóneo.

Asimismo establece en su “*Artículo 14. Para alcanzar los propósitos del Servicio Profesional Docente deben desarrollarse perfiles, parámetros e indicadores que sirvan de referente para la buena práctica profesional. Para tal efecto, es necesario...*

V. Establecer niveles de competencia para cada una de las categorías que definen la labor para que... cuenten con referentes para la mejora continua y el logro de los perfiles, parámetros e indicadores” De tal forma que el personal directivo, Gestor Escolar, deberá tener niveles suficientes de desempeño, una buena práctica profesional, niveles de competencia y ejes motores de la mejora institucional, que se deberán visualizar en sus Proyectos Institucionales.

Continua en su “*Artículo 16. Para el impulso de la evaluación interna en las escuelas se deberán:*

- I. Ofrecer al Personal Docente y al Personal con Funciones de Dirección y de Supervisión programas de desarrollo de capacidades para la evaluación. Esta oferta tendrá como objetivo generar las competencias para el buen ejercicio de la función, y*
- II. Organizar en cada Escuela los espacios físicos y de tiempo para intercambiar experiencias, compartir Proyectos, problemas y*

soluciones con la comunidad de docentes y el trabajo en conjunto entre las escuelas de cada zona escolar". Para realizar la evaluación interna, los Directores, Gestores Escolares, deberán tomar cursos y realizar reuniones en contextos que puedan permitir perfilar el Proyecto Institucional, en un trabajo conjunto.

El personal directivo, deberá generar competencias para ejercer su función, la cual será evaluada, en los mismos procesos de las reuniones que inciden al definir las tareas de la escuela, al abordar problemáticas y soluciones conjuntas, discutidas en colegiado, con una visión compartida, que logre incidir en el aprendizaje de las y los alumnos.

II.1.2.4 Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal Ciclo Escolar 2015-2016. AFSEDF, SEP 2015.

Esta Guía Operativa regula el Sistema Educativo en la Ciudad de México, ocupa en su presentación el antecedente del: *"Manual General de Organización de la Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación Educativa (DGPPEE)" emitido en mayo de 2013, señala en su Numeral 10 que son facultades de esta instancia las siguientes:*

"Numeral 10. Proponer modelos de organización y control escolar de los servicios educativos...de conformidad con los lineamientos y criterios generales emitidos por la autoridad competente",²⁹ Este numeral clarifica que se deben proponer modelos de organización, dirigidos por el Director, Gestor Escolar.

3.2.1 Dirección Escolar.

Numeral 175. El Director del plantel coordinará y desarrollará acciones tendientes a ofrecer un mejor Servicio Educativo a las y los alumnos, teniendo como base la mejora continua de la enseñanza, aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, la creación de una cultura inclusiva de participación, colaboración entre docentes y el fortalecimiento del liderazgo técnico-pedagógico.

²⁹ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2015). *"Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal"*. Ciclo Escolar 2015-2016. SEP. México-2015. p. 3.

Estos numerales clarifican de manera fehaciente que el Director, Gestor Escolar, deberá desarrollar acciones para la mejora continua, la creación de una cultura inclusiva y la participación docente - colaborativa bajo un liderazgo fortalecido, al cual llama liderazgo técnico-pedagógico.

Numeral 177. *“El Director del plantel deberá promover relaciones armónicas y cordiales entre el personal a su cargo, generando ambientes basados en el respeto mutuo y la convivencia armónica entre los educandos, instrumentando las estrategias que considere pertinentes y que promuevan el juicio crítico a favor de la democracia, la cultura de la legalidad y la paz, estas acciones deberán estar planificadas en la Ruta de Mejora”*. En este mismo sentido se responsabiliza y asume al Director, Gestor Escolar al obligarse a promover las relaciones armónicas en un ambiente de convivencia pacífica, democrática y legal, al concluir la planeación de la Ruta de Mejora, para el cambio, con la escala de trabajo y la estrategia planteada.

Numeral 182. *“Convocará y presidirá las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE) de acuerdo con las fechas que establezca el calendario escolar vigente, en las cuales se analizarán los logros y metas de carácter técnico-pedagógico que enfrenta la escuela, promoviendo los resultados de la evaluación de las y los alumnos,...y para la construcción, desarrollo, ajuste y valoración de su Ruta de Mejora.*

Numeral 184. *Deberá fomentar estrategias encaminadas al óptimo desarrollo de las actividades que se planteen en el CTE”*.

Estos dos numerales dan cuenta de que el Director, Gestor Escolar, debe convocar, presidir y desarrollar las actividades del Consejo Técnico Escolar, al utilizar como estrategia un Proyecto de Intervención que puede plantear actividades motivadas, eficientes y eficaces, en la Ruta de Mejora.

Numeral 185. *“Facilitará espacios y tiempos para el diálogo e intercambio de estrategias técnico-pedagógicas entre el personal docente, proporcionándoles orientaciones, asesorías y recomendaciones verbales y por escrito para impulsar la reflexión sobre la práctica docente y del trabajo colegiado en las reuniones del CTE o cuando sea necesario”*.³⁰ Este numeral, al presentar al Director, Gestor Escolar, como un facilitador en la relación director–docente, con tareas de: permear el diálogo, crear estrategias de trabajo al asesorar los campos de reflexión de los

³⁰ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2015). *“Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal”*. Ciclo Escolar 2015-2016. SEP. México-2015. p. 60.

propios docentes, bajo un trabajo colegiado, colaborativo, participativo, al formar una comunidad de aprendizaje, de esta manera se clarifica la finalidad, función y rol del Director como el gestor-líder de las reuniones, con una conducta no vertical.

Numeral 189. *“Participará en las actividades de desarrollo profesional a las que se le convoque para fortalecer su función ...En dichas reuniones, además de recibir orientaciones y retroalimentación sobre la función directiva, reflexionará sobre las necesidades de desarrollo profesional que coadyuven en la mejora de la función y la resolución de problemas en la escuela”.* Especifica que para fortalecer la función directiva, de Gestión Escolar y su profesionalización, se necesita una preparación permanente con recursos teóricos, prácticos y bibliográficos, en la resolución de las problemáticas que pueden surgir en la vida de la escuela, o unidad educativa.

4. Mejora de la calidad y la equidad educativa.

4.1. Consejo Técnico Escolar (CTE).

Numeral 255. *“El personal directivo y docente de cada plantel constituirá el CTE,...será un órgano colegiado integrado por el personal directivo, todo el personal docente, de apoyo técnico pedagógico y de asistencia a la escuela. Estará encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión y particularmente tendrá el propósito de dar solución a los problemas pedagógicos escolares proponiendo estrategias encaminadas al cumplimiento de la Ruta de Mejora del plantel, ...El CTE será presidido por el Director del plantel o el Supervisor Escolar ...Los días asignados para las sesiones del CTE, no deberán ser utilizados para realizar actividades distintas a las establecidas”.* Es importante delimitar quienes forman el Consejo Técnico Escolar en su forma de organización, como un órgano colegiado, para la toma de decisiones comunes, con el propósito de dar solución a los problemas pedagógicos, con la propuesta de estrategias, a implementar en la Ruta de Mejora.

4.2 Ruta de Mejora.

Numeral 259. *“De acuerdo con lo que indica el Acuerdo Secretarial número 717 por el que se emiten los Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar, a través de programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de Gestión Escolar, se establece que la Ruta de Mejora de la Escuela es el documento en el que se concreta la planeación anual del plantel. Ésta se constituye en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a*

los Consejos Técnicos Escolares de manera periódica, a tener un Diagnóstico de su realidad educativa, sustentada en evidencias objetivas y que permitan identificar necesidades, prioridades, trazar objetivos, metas verificables, y estrategias para la mejora del Servicio Educativo. ... La Ruta de Mejora es un documento abierto; la escuela deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones.” Clarifica que la Ruta de Mejora es un Programa de Gestión Escolar, con su planeación anual, su construcción, desarrollo, ajuste y valoración, para fortalecer la autonomía de la Gestión Escolar y su Programa.

Numeral 255. *“En los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de la Ruta de Mejora del plantel, participarán todos los miembros de la comunidad escolar”.* Se habla de establecer la Ruta de Mejora, bajo un proceso participativo, corresponsable y colaborativo, bajo un liderazgo escolar no vertical, en colegiado y con visión compartida. *“Sintetiza los resultados de un proceso sistemático de autoevaluación y planeación estratégica a mediano plazo para intervenir en la mejora de la Gestión Escolar y es realizada bajo el liderazgo del Director.*

*En él, se resumen los resultados de la autoevaluación inicial de la Gestión Escolar, la misión y visión en su entorno comunitario, la función y compromisos de la comunidad educativa, y se describen los objetivos, estrategias, metas, acciones e indicadores que el colectivo se propone realizar en sus diferentes dimensiones. Para concretar la planeación estratégica se establecen las acciones específicas en la planeación anual de cada docente”.*³¹ Este numeral permite identificar la Ruta de Mejora, como un proceso, de planeación estratégica, y sus aspectos a mediano plazo, para intervenir en las dimensiones de la escuela, al establecer compromisos con la comunidad educativa a cumplimentar.

³¹ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2015). *“Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal”*. Ciclo Escolar 2015-2016. SEP. México-2015. p. 106.

II.1.2.5 Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa Escuelas de Calidad, AFSEDF 2009.

Este documento concreta la normatividad y la forma de llevar el modelo de Gestión Escolar.

“El propósito fundamental del Programa Escuelas de Calidad (PEC) ha sido lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de las y los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa.” Lo anterior resalta que la Gestión Escolar al construir y transformar la toma de decisiones, el buen liderazgo deberá ser compartido en un trabajo colaborativo en constante innovación y transformación.

“Merece la pena valorar: la de un “buen líder”, que viene a potenciar a la de Director,...Esta categoría implica desarrollar una serie de capacidades y habilidades, como analizar las interrelaciones existentes dentro de un sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo; trabajar en equipo y desarrollar procesos para elaborar visiones compartidas; aprender de la experiencia y de los errores; cuestionar supuestos y certidumbres; desarrollar la creatividad y mecanismos para la transferencia y difusión del conocimiento”.

*“También requiere de una serie de atributos y cualidades como la anticipación, la proyección, la concertación, la animación, la empatía y la asertividad, aunque para ello no existe una formación específica establecida, son cualidades que se conforman con la experiencia en el campo, se obtienen en procesos formativos personales y de desarrollo profesional”.*³²

Al implicar que las capacidades y habilidades que el Director, Gestor Escolar, debe adquirir nuevas competencias profesionales, para entender los problemas y enfrentar las posibles soluciones, las interrelaciones sociales y desarrollar procesos

³² Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2008). *“Modelo de Gestión Educativa Estratégica”*. Programa Escuelas de Calidad. SEP. México-2008. p. 58.

de formación, transformación y cambio, profesionales e institucionales. En una visión compartida, en una comunidad de aprendizaje, y se permita fortalecer las competencias de rol, función y finalidad.

“Se ha definido al liderazgo directivo efectivo como “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos”,³³ es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas”. (Kotter, John, El factor liderazgo).³⁴ En esta definición se esclarece que un liderazgo efectivo, es sobre conducción de personas que comparten objetivos y metas, al desarrollar procesos de aprendizaje y mejora voluntarios.

“También se puede entender al liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los actores educativos.

El liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Para que un individuo pueda desarrollar un liderazgo no sólo necesita tener conocimiento del sector, sino también una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas”.³⁵

Se menciona que el liderazgo es una práctica a desarrollar, al dinamizar a la organización en su proceso de significación, en una visión compartida. Se puede considerar necesario para el fin de este Proyecto transcribir lo siguiente:

“Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano y mantener ante todo una relación de colegas con los compañeros del centro

³³ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2008). *“Modelo de Gestión Educativa Estratégica”*. Programa Escuelas de Calidad. SEP. México-2008. p. 19.

³⁴ *Ibíd.* p. 59.

³⁵ *Ídem.*

de trabajo que se comparte, que no sólo contribuya a la administración eficaz de la organización, sino que desarrolle el potencial para producir cambios necesarios y útiles".³⁶

"Se aborda el liderazgo transformacional como paradigma vigente para los fines del Modelo que se propone. El líder transformacional se define como aquel que considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual; que inspira".³⁷

"Al impulsarse este componente del modelo,...con liderazgos sólidos que emprendan e impulsen procesos de transformación y que adopten una cultura de calidad en el desarrollo de las instituciones, desde dentro.

Al respecto, Morán (2008) afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son: el trabajo en equipo, buena comunicación, adecuada visión y planeación, apoyo de colaboradores y libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo, el que los directivos tengan que:

- 1. Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.*
- 2. Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.*
- 3. Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que "otros" sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.*
- 4. Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros*
- 5. Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos y cada uno de los colaboradores.*

³⁶ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2008). *"Modelo de Gestión Educativa Estratégica"*. Programa Escuelas de Calidad. SEP. México-2008. p. 60.

³⁷ Ídem.

El liderazgo involucra a los colaboradores y que son éstos los primeros beneficiados con el estilo que se adopte, la relación que se establezca y las líneas de trabajo que se estipulen. ³⁸

En este texto normativo y su explicación se manifiesta que el liderazgo, es una práctica intencional, transformacional, efectiva e innovadora; al desarrollar trabajo colaborativo con colegas, motivacional con actitud horizontal y al marcar un estilo; una nueva relación y líneas de trabajo, al compartir las responsabilidades y sobre todo al reconocer las individualidades de los participantes y ser sensible a lo que pueda suceder con los colaboradores anímicamente e individualmente.

*“Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional —en el ámbito del sistema educativo, escuela y aula— que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza, armonía y respeto en las relaciones interpersonales, donde se establezcan acuerdos y se cumplan”.*³⁹

*“En suma, se entiende al trabajo colaborativo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de ideas en un estricto orden profesional”.*⁴⁰ Establece como debe ser el trabajo colaborativo, de reflexión y apoyo, al remarcar la comunicación bidireccional y el diálogo libre, al agregar que es una conjunción de esfuerzos, en una organización educativa con una visión compartida.

Dimensiones del Modelo Estratégico.

El modelo clasifica cuatro dimensiones dentro de la Gestión Educativa, llamadas: Pedagógica-Curricular, Organizacional, Comunitaria y Administrativa, que se construyen por medio del Plan Anual de Trabajo (PAT), que tiene a su vez un Plan Estratégico de Transformación Escolar llamado (PETE), el cual agrupa, los objetivos, las metas, las actividades, recursos, tiempos y responsables de todo el Proyecto Anual de la escuela.

³⁸ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2008). *“Modelo de Gestión Educativa Estratégica”*. Programa Escuelas de Calidad. México-2008. pp. 62 y 63.

³⁹ *Ibíd.* p. 64.

⁴⁰ *Ídem.*

*“Así, al hablar de liderazgo directivo, se puede plantear desde lo curricular, lo organizativo o la participación social. Lo mismo pasa cuando se alude al trabajo colaborativo”.*⁴¹ La acción del liderazgo directivo no vertical, tendrá relevancia, en la dimensión pedagógica-curricular y organizacional, al lograr aprendizajes en las y los alumnos, al ponderarlas.

*“Un estándar puede ser entendido como un parámetro que sirve para reconocer los asuntos clave que son necesarios, de modo que favorezcan las decisiones que lleven a formular acciones que en el mediano o largo plazo permitan alcanzar cada uno de ellos y que estimulen el interés por desarrollar innovaciones. El Programa Escuelas de Calidad (PEC)...menciona estándares de gestión, práctica docente y participación social en la escuela”.*⁴² La actividad de Gestión Educativa al medir en este modelo los estándares de gestión, permite evaluar sus alcances dentro de la calidad.

*“El Programa Anual de Trabajo (PAT), por su parte, es la herramienta de planeación operativa derivada del PETE, que recupera los objetivos y las metas correspondientes al ciclo escolar próximo alineados a una dimensión y determinados estándares, que desglosa las acciones a realizar y sus responsables, incluye también los plazos o periodos previstos para la realización, los recursos necesarios y los costos cuando éstos tienen que adquirirse o cuando la acción implica financiar algún servicio”.*⁴³ Tanto el Plan Anual de Trabajo y el Plan Estratégico de Transformación Escolar, son los documentos que al elaborarse en un trabajo colaborativo, participativo y responsable entre compañeros bajo un liderazgo transformacional-efectivo, permite establecer acuerdos y compromisos en el PAT y el PETE, al compartir la visión.

“En este sentido, el PETE es un medio para la transformación escolar, que parte de la decisión de cambiar prácticas de gestión obsoletas por otras que generen mejores resultados; ahora bien, el Documento del PETE, adquiere relevancia en la medida que las formulaciones y los planteamientos escritos se convierten en acciones y transformaciones reales, ... pero pierde sentido si lo que se propone no se lleva a cabo o si las acciones no generan en paralelo una modificación real de las prácticas que perfilan a la comunidad en su conjunto hacia el logro de una

⁴¹ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF). SEP (2008). *“Modelo de Gestión Educativa Estratégica”*. Programa Escuelas de Calidad. SEP. México-2008. p. 90.

⁴² *Ibíd.* p. 91.

⁴³ *Ibíd.* p. 98.

mayor calidad educativa”.⁴⁴ Se puede especificar que el PETE deberá tener resultados, por medio de sus acciones, transformaciones, y conductas en el colegiado.

*“Finalmente, el Modelo de Gestión Estratégica Escolar, (MGEE) permite identificar, documentar y sistematizar las buenas prácticas, para ser compartidas y dialogadas entre pares y agentes educativos diversos a través de la conformación de redes y de verdaderas organizaciones que aprenden”.*⁴⁵ Este modelo es una propuesta para eficientar la Gestión Escolar al buscar la calidad que brinda el Servicio Educativo, por medio de las buenas prácticas.

II.1.2.6 La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), y la Gestión Escolar.

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) conforme al Plan de Estudios 2011, desde su texto y su contenido, son relevantes, al mencionar, SEP, (2011): *“Es una política pública que impulsa la formación integral de todos las y los alumnos con objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares, de Desempeño docente y de Gestión”.*⁴⁶

En el mismo documento se agregan los estándares curriculares, SEP, (2011): *“son descriptores de logro y definen aquello que las y los alumnos demostrarán al concluir un periodo escolar”.*⁴⁷

El estándar de gestión para la Educación Básica en el Plan de Estudios 2011 es el siguiente:

NÚM.	ESTÁNDAR	DIMENSIÓN
14	Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (CTE)	Organizativa

Tabla 1. Extracto de estándares, estándar 14.⁴⁸

⁴⁴ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) SEP (2008). *“Modelo de Gestión Educativa Estratégica”*. Programa Escuelas de Calidad. SEP. México-2008. p. 99.

⁴⁵ *Ibíd.* P. 106.

⁴⁶ SEP (2011). *“Plan de Estudios 2011”*. SEP. México-2011. p. 20.

⁴⁷ *Ibíd.* p. 33.

⁴⁸ SEP (2010). *“Estándares de Gestión para la Educación Básica”*. Modulo III. SEP. México-2010. p.25.

Al considerar de suma importancia para la tarea de Gestión Escolar este estándar durante el ciclo 2013-2014 al indicar un día sin labores para atender la Agenda del Consejo Técnico Escolar.

En el ciclo escolar 2014 -2015, se agregan a la Agenda categorías a la Ruta de Mejora, y el Consejo Técnico Escolar:

Categoría 1. Organización del colectivo escolar, con los referentes de:

- a) Planeación de la Ruta de Mejora,
- b) Trabajo Colaborativo,
- c) Liderazgo y
- d) Desarrollo profesional.

Al definir el Consejo Técnico Escolar, SEP, (2013) como: *“es el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión”*.⁴⁹ Pero que aporta el Consejo Técnico Escolar, en el quehacer de la Gestión Escolar y en el quehacer docente, desde una visión personal y relacionada con la Reforma Integral de la Educación Básica aporta lo siguiente:

1. Lograr el consenso para el trabajo en el aula (planificación y evaluación), para lograr los aprendizajes esperados de las y las y los alumnos.
2. Realizar juntos las tareas con decisiones comunes para reforzar educativamente en las y las y los alumnos las Competencias para la vida. (acompañar y asesorar en esta tarea en el espacio del Consejo Técnico Escolar).
3. Regular el funcionamiento interno de la escuela, de manera colaborativa y consensuada
4. Formar y dar vida a la cultura de la escuela, para mejorarla y significarla, desde un liderazgo no vertical.
5. Registrar minuciosamente, la historia de la escuela, al documentarla.

⁴⁹ SEP (2013). *“Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnico Escolares”*. SEP. México-2013. p. 8.

6. Brindar elementos como espacio y participación de los actores que forman el escenario educativo de la escuela, aproximaciones, negociaciones, confrontaciones, acuerdos y desacuerdos, al llegar a fines comunes y visión compartida.
7. Alcanzar acuerdos y compromisos, para ejecutar conforme a la Ruta de Mejora Institucional.

Se transcribe textualmente del Programa mediano plazo SEP, (2014-2018) lo siguiente: *“Las escuelas del presente darán prioridad a la acción educativa que favorece el aprendizaje de las y los alumnos. Por ello, el Consejo Técnico escolar se avocará, fundamentalmente a mejorar los elementos que condicionen y perfeccionen tal proceso, lo cual traerá consigo el fortalecimiento de las relaciones académicas, el intercambio de experiencias docentes y aprender entre pares”*.⁵⁰

También se agregan los objetivos que relacionan a la acción gestora para propiciar la reflexión y la acción:

Objetivo sectorial 1: “Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población”:

1 “Calidad de la Educación Mejorar el proceso de aprendizaje para impulsar el desarrollo de competencias y la formación integral del alumnado que cursa la educación básica.”

Estrategia 1.2 Potenciar los Consejos Técnicos Escolares como espacios colegiados para la mejora de los servicios educativos, los aprendizajes y el desarrollo profesional docente.

Líneas de acción:

1.2.1 Impulsar la normalidad mínima escolar en los planteles educativos del Distrito Federal.

1.2.2 Asegurar la eficacia de los servicios que proporciona la escuela a través del seguimiento, análisis y toma de decisiones del Consejo Técnico Escolar.

1.2.3. Propiciar la mejora de la Gestión Escolar y el desempeño docente, mediante procesos de actualización y capacitación entre pares”.⁵¹

⁵⁰ Peña Nieto, Enrique. (2013). *“Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018”*. Ed. Gobierno de la República. México-2013. pp. 123-125.

⁵¹ Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSE). SEP (2014). *“Programa de mediano plazo 2014 – 2018”*. SEP. México-2014. p. 31.

Al estipular que para lograr la calidad del Servicio Educativo del Centro Escolar, el Consejo Técnico Escolar, es el punto inicial de mejora y eficacia, por medio del Plan de Trabajo y su Ruta de Mejora; como parte del Proyecto de Intervención Institucional, al seguir y operar por el Gestor Escolar, Director: la plataforma de la inclusión, cobertura y calidad, en el grupo: al trabajar en pares, de colegas, de homólogos.

II.2.1.7 Acuerdo 717.

La reforma del Acuerdo Número 717 de fecha 7 de marzo del 2014, subsana los vacíos de la Política Educativa de ese momento, al marcar los Lineamientos que formulan los Programas de Gestión Escolar con significados que atiendan el cometido del Proyecto.

Estos significados inician en los considerandos de este documento normativo, Acuerdo Número 717 SEP, (2014): *“Que la Ley General de Educación dispone que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad...a partir de la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficiencia, eficacia, pertinencia y equidad... proporcionar los recursos suficientes para fortalecer la autonomía de la Gestión Escolar...el artículo 28 bis de la Ley General de Educación,...la Secretaría de Educación Pública debe emitir los lineamientos para formular dichos programas, mismos que tendrán como objetivos: usar los resultados de la evaluación como retroalimentación para la mejora continua en cada ciclo escolar. Desarrollo de una planeación anual de actividades, administrar en forma eficiente y transparente”*.⁵²

Lo anterior dimensiona en el Proyecto del Centro Escolar, la Gestión Escolar, con eficiencia, eficacia, pertinencia y equidad, con el análisis del contexto entre todos, la mejora y la participación del entorno, que se transforman en indicadores y estándares de evaluación, para medir los resultados, al fortalecer los significados.

Prosigue el documento al retomar fragmentos del Programa Sectorial 2013-2018: SEP, (2014): *“...Crear condiciones para que las escuelas ocupen el centro del quehacer del Sistema Educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines, fortalecer la capacidad de gestión de las escuelas en el contexto de su*

⁵² SEP (2014). “Acuerdo Número 717 por el que se emiten los Lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar”. Diario Oficial de la Federación. México-2014. p. 1.

entorno, para fortalecer los aprendizajes, así como fortalecer la relación de la escuela con su entorno para favorecer la educación integral”.⁵³

Se desprende que la Gestión Escolar se encamina a la autonomía de gestión traducida y definida en SEP, (2014): “La autonomía de Gestión Escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar las decisiones orientadas a mejorar la calidad del Servicio Educativo que ofrece”.⁵⁴

Artículo Segundo, párrafo II. Por programas y acciones de Gestión Escolar se entenderá al conjunto de iniciativas, Proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.⁵⁵ Este artículo define claramente que el Proyecto y las estrategias de la Escuela se encaminan a su mejora y lograr mejores desempeños en las dimensiones organizacionales, educación de calidad, con equidad, e inclusiva.

Del fortalecimiento de la autonomía de la Gestión Escolar de las escuelas de Educación Básica precisa. SEP, (2014) lo siguiente: “*Artículo Tercero, fracción.*

h) Desarrollar estructuras de operación de los servicios educativos que garanticen que los directores de escuela dediquen la mayor parte de su tiempo a realizar observaciones en sus salones de clase y apoyar a los docentes en la mejora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

i) Garantizar que las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares, establecidas en el calendario escolar cumplan con la misión y propósitos establecidos en la normatividad correspondiente.

s) Reconocer de manera gradual mayores niveles de autonomía a las escuelas que acreditan mejores resultados educativos en función de su contexto”.⁵⁶

Los textos anteriores clarifican que el Director, Gestor Escolar, tiene el deber de apoyar y colaborar, al permitir la autonomía en contradicción, a su rol de brazo ejecutor de la norma, como responsable de los resultados del Centro Escolar.

⁵³ SEP (2014). “Acuerdo Número 717 por el que se emiten los Lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar”. Diario Oficial de la Federación. México-2014. p. 1.

⁵⁴ *Ibíd.* p. 2.

⁵⁵ *Ídem.*

⁵⁶ *Ibíd.* p. 3.

Como lo precisa nuevamente el documento, SEP, (2014): “*Artículo Cuarto último párrafo.*⁵⁷...Los programas y acciones deberán comenzar con el inicio del ciclo escolar y considerarse en la Ruta de Mejora de la escuela de manera que no afecten el oportuno desarrollo de las actividades educativas”.⁵⁸

Al hablar de una autonomía de gestión, que no es autónoma, sino reorientada y dirigida; al depender de las propias condiciones que la ley marca, en SEP, (2014); “*Artículo Sexto. Los programas y acciones generados por las autoridades educativas locales y municipales para el fortalecimiento de la autonomía de gestión de las escuelas deberán contribuir al desarrollo de las siguientes prioridades y condiciones educativas:*

- a) *Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas.*
- b) *Normalidad Mínima de Operación Escolar.*
- c) *Disminución del rezago y abandono escolar.*
- d) *Acceso, permanencia y egreso de la Educación Básica.*
- e) *Desarrollo de una buena Convivencia Escolar.*
- f) *Fortalecimiento de la Participación Social.*
- g) *Fortalecimiento de la Supervisión Escolar.*
- h) *Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de Zona.*
- i) *Descarga Administrativa.*
- j) *Fortalecimiento de la Evaluación*”.⁵⁹(Se describen en el Anexo2).

Así los Consejos Técnicos Escolares, deben ser fortalecidos, para cumplir las prioridades, la buena convivencia escolar y la participación en una aproximación y construcción al cambio, con un cambio de actitud no vertical y visión compartida.

⁵⁷ SEP (2014). “*Acuerdo Número 717 por el que se emiten los Lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar*”. Diario Oficial de la Federación. México-2014. p. 3.

⁵⁸ Ídem.

⁵⁹ *Ibíd.* p.4.

Al proseguir con el Acuerdo Número 717 que establece el uso de los resultados obtenidos por los indicadores de Gestión Escolar, SEP, (2014): *“Artículo Octavo. Inciso c) De la Gestión Escolar. La comunidad escolar establecerá las estrategias de seguimiento y evaluación de los elementos de la Gestión Escolar atendiendo los parámetros e indicadores de Gestión Escolar”*.⁶⁰

Uno de los indicadores de la propuesta es: el Diagnóstico de la escuela, al analizar problemáticas, que se resolverán en el transcurso del ciclo escolar; soluciones propuestas en la Ruta de Mejora, al utilizar la metodología en un Plan anual, creado en forma colegiada y colaborativa, y un procedimiento al verificar y revisar la elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación del mismo.

Esta autonomía de Gestión Escolar es un proceso conforme a SEP, (2014): *“Artículo Décimo. Los programas y acciones para el fortalecimiento de la autonomía de Gestión Escolar promoverán que la Planeación Anual de la escuela se constituya en un proceso profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleve, a los Consejos Técnicos Escolares, a tener un Diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas, que le permitan identificar necesidades prioridades, trazar objetivos, metas verificables y estrategias para la mejora del Servicio Educativo”*.⁶¹

Se reitera anteriormente todo, al manifestar el logro que se debe tener por la Ruta de Mejora y sus apoyos, SEP, (2014): *Decimosegundo. Los programas y factores para el fortalecimiento de la autonomía de Gestión Escolar brindarán los apoyos para que la escuela logre lo planeado en su Ruta de Mejora*.⁶²

En relación a la colaboración y la corresponsabilidad entre el Director y los docentes, el Acuerdo Número 717 refiere dos artículos relevantes en este sentido, SEP, (2014): *“Decimooctavo. Bajo el Liderazgo del director y con el apoyo de la supervisión escolar y de las autoridades locales y municipales en el marco de un trabajo colaborativo y corresponsable se promoverá la participación de docentes.*

Vigésimo. Las autoridades educativas locales y municipales generarán los programas y acciones pertinentes para el apoyo al Consejo Técnico Escolar

⁶⁰ SEP (2014). *“Acuerdo Número 717 por el que se emiten los Lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar”*. Diario Oficial de la Federación. México-2014. p. 5.

⁶¹ Ídem.

⁶² Ídem.

*y lograr que éste involucre activamente la participación de todos los docentes”.*⁶³

Estos artículos, marcan la ruta a seguir en el Consejo Técnico Escolar, al iniciar con el Diagnóstico, la planeación compartida, al involucrar a los docentes por medio de la participación, la colaboración, la corresponsabilidad bajo el liderazgo del Director, en una Gestión Escolar no vertical, para la mejora y en consecuencia la prestación de un mejor Servicio Educativo aproximado a la calidad, para el desarrollo y aprendizaje de las y las y los alumnos.

II.1.2.8. El Plan de Estudios 2011 y su Propuesta Pedagógica.

El Plan de Estudios 2011, es el documento vigente emitido por las autoridades gubernamentales para regular la Educación Básica articulada del país, surge del Plan de Estudios 2006, también de la Propuesta por la que se establece la articulación de la Educación Básica 2011, al tener como principio rector el siguiente:

Centrar el aprendizaje del alumno, al articular los procesos pedagógicos y procedimientos de evaluación. Se caracteriza de otros planes anteriores en lo siguiente:

- a) Al articular los cuatro niveles, preescolar, primaria, secundaria y bachillerato,
- b) Tener un mapa curricular basado en cuatro campos formativos,
- c) Por medir los aprendizajes esperados de los cuatro niveles a través de los estándares curriculares,
- d) Ponderar el idioma Inglés como segunda lengua,
- e) Regular una nueva forma los Lineamientos de la Asignatura de Tutoría,
- f) Le da permanencia al Perfil de Egreso de Educación Básica, que fue planteado en el 2009,
- g) Al sugerir la transformación de la práctica docente enfocada al aprendizaje por medio de la gestión del currículo.

⁶³ SEP (2014). “Acuerdo Número 71,7 por el que se emiten los Lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar”. Diario Oficial de la Federación. México-2014. p. 6.

Por ello el proceso enseñanza-aprendizaje tiene otra visión en el egreso de las y los alumnos en el centro de todo y la Gestión Escolar que se transforma. Este Plan agrega los aprendizajes esperados que deben lograr las y los alumnos, tiene una función a nivel global internacional, con una identidad nacional, conforme al Plan de Estudios SEP, (2011): *“son el vínculo entre las dos dimensiones del Proyecto educativo que la reforma propone: la ciudadanía global comparable y la necesidad vital del ser humano y del ser nacional”*.⁶⁴

....No debemos olvidar la importancia del Consejo Técnico Escolar, como el espacio de transformación, acuerdos y compromisos para resolver las problemáticas comunes y planear las actividades que darán vida a los aprendizajes esperados que adquieren las y los alumnos, marcados en el Plan de Estudios, SEP, (2011): *“son indicadores de logro que en términos de la temporalidad establecida en los programas de estudio, definen lo que se espera de cada alumno en términos del saber, saber hacer, y saber ser”*.⁶⁵

Los aprendizajes esperados se establecen en cuatro campos formativos como ejes rectores de la Educación Básica:

1. Lenguaje y comunicación.
2. Pensamiento matemático.
3. Exploración y comprensión del mundo.
4. Desarrollo personal para la convivencia.

La adquisición y el desarrollo de competencias en las y los alumnos, docentes y directivos, fue la base de la Reforma, como queda establecido en la definición de la SEP, (2011); *“Una competencia es la capacidad de responder a diferentes situaciones, e implica un saber hacer (habilidades), con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias de ese hacer (valores y actitudes)”*.⁶⁶ El texto anterior definió el saber, saber hacer y saber ser.

Por lo tanto una nueva competencia de Gestión Escolar, deberá formar parte del asesoramiento y acompañamiento, de un líder no vertical del Consejo Técnico Escolar y conforme a la RIEB en SEP, (2011): *“Requiere para su efectiva aplicación que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y*

⁶⁴ SEP (2011). *“Plan de Estudios 2011”*. SEP.México-2011. p. 46.

⁶⁵ *Ibíd.* p. 33.

⁶⁶ *Ídem.*

*organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y, al mismo tiempo, forma parte de una red de gestión de aprendizajes de docentes, alumnos”.*⁶⁷

Se formulan implicaciones que tienen que ver con la responsabilidad y compromiso: fundadas en encontrar nuevas formas de relación, de conducta y de actitud no vertical, como la de asesorar, acompañar y dar tutoría al colectivo escolar al abordar y llegar al trabajo colaborativo, la tarea en común, al partir de una mejor comunicación, una motivación. Empoderando un liderazgo, no vertical, eficaz, con una nueva gestión que permita aproximaciones, coincidencias e involucramiento.

Las acciones y actitudes que el Diagnóstico permite sondear, observar, cuestionar, presuponen un inicio de indagación, en la profundidad de las mismas, al permitir relacionar las biografías de los actores, expresadas por Vasilachis, (2007): *“historias de vida, aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se observan directamente, proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones y personas”*,⁶⁸ con el mundo social que las rodea, y las escenifica.

El texto anterior integra la actividad de Gestión Escolar en el escenario de una Escuela Secundaria Técnica, en situaciones y acciones de: implementación, seguimiento, verificación y evaluación del Plan de Estudios 2011, cómo gestionar en el aula el Plan por docentes frente a grupo, al desarrollar el currículo, en un contexto equitativo, inclusivo y pertinente, para alcanzar los fines democráticos, plurales, de tolerancia y respeto a los derechos humanos, al permitir la mejora, de la autonomía escolar, institucional, colectiva e individual; pero sobre todo la aproximación a lo que sucede directamente, las situaciones interiores que no se dicen y se ocultan al condicionar las conductas, actitudes y posturas asumidas prácticamente, durante el desarrollo del Consejo Técnico Escolar.

Este planteamiento da por sentido y significación que para lograr estas metas se aborde desde el Consejo Técnico Escolar, un liderazgo ganado, no vertical, como plataforma para el cambio; el trabajo colegiado colaborativo y entre pares, al beneficiar e incidir en el desempeño al interior del aula, para obtener logros académicos en las y los alumnos, al permitirles alcanzar el perfil de egreso y lograr ambientes de aprendizaje: inclusivos, de respeto, no discriminatorios y plurales, al incidir de manera importante en disminuir el rezago y el abandono escolar;

⁶⁷ SEP (2011). *“Plan de Estudios 2011”*. SEP. México-2011. p.73.

⁶⁸ Vasilachis De Gialdino, Irene. (2007). *“La investigación cualitativa”*; en: *“Estrategias de investigación Cualitativa”*. GEDISA. Buenos Aires-2007. p. 59.

umentar la eficiencia terminal, al direccionar todo desde la Ruta de Mejora, planeada en el Consejo Técnico Escolar y bajo un nuevo liderazgo escolar del Director no vertical y la visión compartida.

Perfiles a alcanzar de las y los alumnos al egresar del sistema.

Los perfiles de egreso siguen siendo los mencionados en el Plan 2009, al formar parte de los trayectos formativos de las y los alumnos, perfilados a futuro en ciudadanos democráticos, críticos y creativos y que a continuación se pueden explicar:

Fundamentalmente desde la función directiva son relevantes: el principio pedagógico, SEP, (2011), número:

“3. Titulado Perfil de Egreso de la Educación Básica, donde el logro del perfil se manifiesta en los aprendizajes esperados y los estándares curriculares, que le permitan cumplir con el principio pedagógico 2, competencias para la vida y permanentes, este perfil, forma al ciudadano que se está gestando socialmente, se va desarrollando para concluir en la formación de un ciudadano, consciente de su entorno, la sociedad en la que vive y su país, comprometido con el mundo, por ello requerirá rasgos deseables al terminar sus estudios”,

Como Gestor Escolar, al verificar y gestionar que estos rasgos, se puedan planear y lograr en los planteamientos, enfoques y aprendizajes esperados, que las y los alumnos reciben al interior de las aulas con las planeaciones docentes, al considerar importante su mención textual del Plan de Estudios 2011:⁶⁹ (Anexo 1).

Estos rasgos al permitir valorar los aprendizajes esperados y los estándares curriculares de logro, de las y los alumnos, pueden responder satisfactoriamente a los desafíos de la vida y pueden resolver situaciones presentes, y futuras, dilemas éticos, sociales, tecnológicos, científicos, ambientales, interculturales, en la diversidad e inclusivos, de manera responsable y comprometida con ellos mismos, su sociedad, su país y el mundo, al permitir el aprendizaje y desarrollo permanente.

⁶⁹ SEP (2011). “Plan de Estudios 2011”. Educación Básica. SEP. México-2011. p.43.

II.1.2.9. Acuerdo 592: Articulación de la Educación Básica.

Este documento es fundamental para entender la Reforma Integral de la Educación Pública, al especificar que es:

“La Reforma Integral de la Educación Básica es una política pública que impulsa la formación integral de todos las y los alumnos de preescolar, primaria y secundaria con el objetivo de favorecer el desarrollo de competencias para la vida y el logro del perfil de egreso, a partir de aprendizajes esperados y del establecimiento de Estándares Curriculares, de Desempeño Docente y de Gestión”.⁷⁰

Inicia nuevamente con los fundamentos del Plan de Estudios 2011 de Educación Básica, iniciando denominados Principios Pedagógicos:

“1. Principios Pedagógicos que sustentan el Plan de Estudios.”⁷¹

Los principios pedagógicos son condiciones esenciales para la implementación del currículo, la transformación de la práctica docente, el logro de los aprendizajes y la mejora de la calidad educativa y son:

- 1.1. Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.*
- 1.2. Planificar para potenciar el aprendizaje.*
- 1.3. Generar ambientes de aprendizaje.*
- 1.4. Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje.*
- 1.5. Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados.*
- 1.6. Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje.*
- 1.7. Evaluar para aprender.*
- 1.8. Favorecer la inclusión para atender a la diversidad.*
- 1.9. Incorporar temas de relevancia social.*
- 1.10. Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela.*
- 1.11. Reorientar el liderazgo.*
- 1.12. La tutoría y la asesoría académica a la escuela.*
- 1.4. Trabajar en Colaboración para Construir el aprendizaje”.⁷²*

⁷⁰ Archivos de Zona 33. “Resumen Acuerdo 592”. Experiencia Alondra. Sitio Word Press.com en: Jardín de Niños Luz María Serradel. Presentación. <https://z33preescolar2.files.wordpress.com/2012/03/81786996-resumen-acuerdo-592-1.pdf>

⁷¹ SEP (2011). “Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica”. México. p. 19.

Dos principios pedagógicos, son relevantes para este Proyecto de Intervención; I.11 Reorientar el liderazgo y I.4 Trabajar en colaboración, el mismo documento menciona lo siguiente: *“El trabajo colaborativo alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo”.*

“Es necesario que la escuela promueva el trabajo colaborativo para enriquecer sus prácticas considerando las siguientes características:

1. *Que sea inclusivo.*
2. *Que defina metas comunes.*
3. *Que favorezca el liderazgo compartido.*
4. *Que permita el intercambio de recursos.*
5. *Que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad.*
6. *Que se realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono”.*⁷³
7. *Reafirma el trabajo colaborativo bajo un liderazgo compartido.*

2.- Competencias para la vida, (definidas con anterioridad):

“Se requiere de especial manera desarrollar las competencias:

- 2.1- *Competencias para el aprendizaje permanente.*
- 2.2- *Competencias para el manejo de la información.*
- 2.3- *Competencias para el manejo de situaciones.*
- 2.4- *Competencias para la convivencia.*
- 2.5- *Competencias para la vida en sociedad”.*⁷⁴

3.- Perfil de Egreso de la Educación Básica.

“Se expresa en términos de rasgos individuales y sus razones de ser son:

- a) *Definir el tipo de ciudadano que se espera formar a lo largo de la Educación Básica.*
- b) *Ser un referente común para la definición de los componentes curriculares.*
- c) *Ser un indicador para valorar la eficacia del proceso educativo”.*⁷⁵

⁷² Archivos de Zona 33. *“Resumen Acuerdo 592”.* Experiencia Alondra. Word Press.com; en: Jardín de Niños Luz María Serradel (<https://z33preescolar2.files.wordpress.com/2012/03/81786996-resumen-acuerdo-592-1.pdf>).

⁷³ Ídem.

⁷⁴ SEP (2011). *“Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica”.* SEP México-2011. p. 30.

4.- Mapa Curricular de la Educación Básica en 4 Campos Formativos,⁷⁶(mencionados anteriormente).

ESTÁNDARES CURRICULARES ¹	1º PERIODO ESCOLAR			2º PERIODO ESCOLAR			3º PERIODO ESCOLAR			4º PERIODO ESCOLAR		
	Preescolar			Primaria						Secundaria		
	1º	2º	3º	1º	2º	3º	4º	5º	6º	1º	2º	3º
LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	Lenguaje y comunicación			Español						Español I, II y III		
		Segunda Lengua: Inglés ²		Segunda Lengua: Inglés ²						Segunda Lengua: Inglés I, II y III ²		
PENSAMIENTO MATEMÁTICO	Pensamiento matemático			Matemáticas						Matemáticas I, II y III		
EXPLORACIÓN Y COMPRENSIÓN DEL MUNDO NATURAL Y SOCIAL	Exploración y conocimiento del mundo			Ciencias Naturales ³						Ciencias I (énfasis en Biología)	Ciencias II (énfasis en Física)	Ciencias III (énfasis en Química)
	Desarrollo físico y salud			Exploración de la Naturaleza y la Sociedad		La Entidad donde Vivo		Geografía ³		Tecnología I, II y III		
								Historia ³		Geografía de México y del Mundo	Historia I y II	
										Asignatura Estatal		
DESARROLLO PERSONAL Y PARA LA CONVIVENCIA	Desarrollo personal y social			Formación Cívica y Ética ⁴						Formación Cívica y Ética I y II		
				Educación Física ⁴						Tutoría		
	Expresión y apreciación artísticas			Educación Artística ⁴						Educación Física I, II y III		
										Artes I, II y III (Música, Danza, Teatro o Artes Visuales)		

Gráfico 2. Esquema Resumen de la Educación Básica.

5.- Estándares Curriculares en Cuatro Períodos Escolares de 3 grados cada uno diseñados conforme al desarrollo cognitivo de los estudiantes:

“Los Estándares Curriculares son descriptores de logro y definen aquello que las y los alumnos demostrarán al concluir un periodo escolar”:⁷⁷

Primero. Tercer grado de preescolar. Entre 5 y 6 años.

Segundo. Tercer grado de primaria. Entre 8 y 9 años.

Tercero. Sexto grado de primaria. Entre 11 y 12 años.

⁷⁵ SEP (2011). “Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica”. SEP. México-2011. p. 31.

⁷⁶ *Ibíd.* p. 33.

⁷⁷ *Ibíd.* p.35

Cuarto. Tercer grado de secundaria. Entre 14 y 15 años.

6. Campos de Formación para la Educación Básica. Son 4 ya tratados anteriormente e ilustrados en el gráfico 2.⁷⁸

7.- Diversificación y Contextualización Curricular: Marcos Curriculares para la Educación Indígena.

Al articular la Educación Indígena de 22,000 planteles, su diversidad social, cultural y lingüística, sus saberes, cosmovisión, al igual que para la población migrante, al tomar muy en cuenta los contextos.

8.- Parámetros Curriculares para la Educación Indígena.

“Las prácticas sociales del lenguaje, tanto en lo bilingüe como en la asignatura de Lengua Indígena”.

9.- Gestión para el Desarrollo de Habilidades Digitales.

1. Acceso universal a la información.
2. Libertad de expresión.
3. Diversidad cultural y lingüística.
4. Educación para todos.

Asimismo, como señala la Unesco: *“uno de los fenómenos más notables del nuevo paradigma educativo es la multiplicación de los centros potenciales de aprendizaje y formación. ...y uso de tecnologías”.*⁷⁹

10.- La Gestión Educativa y de los Aprendizajes.⁸⁰

Para la Gestión Educativa no vertical y compartida.

⁷⁸ SEP (2011). *“Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica”*. SEP. México-2011. p. 35.

⁷⁹ *Ibíd.* p. 57.

⁸⁰ *Ibíd.* p. 61.

x.1. *La Gestión Escolar. La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB) requiere, para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización, ya que cada escuela representa en sí misma un espacio para el aprendizaje y, al mismo tiempo, forma parte de una red de gestión de aprendizajes de docentes, alumnos”.*⁸¹

“Para ello, la RIEB propone los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar; es decir, cómo deben ser las prácticas y las relaciones de cada actor escolar... Una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de las y los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Innovar la gestión para mejorar el logro educativo implica que la organización escolar se oriente a los aprendizajes de todos las y los alumnos. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo,...así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica, y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos de la RIEB.

....En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

....x.2. Elementos y Condiciones para la reforma en la Gestión Escolar.

*....Hoy, es necesario poner en operación una instancia intermedia entre la escuela y la autoridad estatal, que integre sus funciones en un modelo de gestión estratégica que establezca la gestión por resultados...situando a la escuela en el centro del sistema educativo”.*⁸²

⁸¹ SEP. “Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica”. Diario Oficial de la Federación. México-2011.p. 61.

⁸² *Ibíd.* p. 62.

.... *“x.3. Gestión de la asesoría académica en la escuela*

...La asesoría y el acompañamiento a la escuela se basan en la profesionalización de los docentes y directivos de los planteles, desde el espacio escolar y como colectivos, XXI. Tutoría y acompañamiento a maestros y alumnos son la base.

....*x.4. Modelos de Gestión específicos para Cada Contexto*

...Deben considerar formas particulares de organización del Servicio Educativo, las escuelas multigrado y las telesecundarias.

....*11.-Estándares Curriculares y Aprendizajes Esperados*⁸³

*...“Los aprendizajes esperados gradúan progresivamente los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores que las y los alumnos deben alcanzar para acceder a conocimientos cada vez más complejos, al logro de los Estándares Curriculares y al desarrollo de competencias”*⁸⁴

....En conclusión, La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Plan Nacional de Desarrollo, la Ley General de Educación, La Ley del Servicio Profesional Docente, El Plan de Estudios 2011, El Acuerdo 592 y el Acuerdo Número 717, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, y la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica en el Distrito Federal, marcan formas, procedimientos, indicadores y estándares para la Gestión Escolar, para la nueva forma de relación del Director con el colectivo escolar, en una gestión estratégica no vertical, al aproximar el trabajo colaborativo, colegiado, motivado, al generar la visión compartida y la cultura del cambio implícita en la RIEB.

⁸³ SEP, (2011). “Acuerdo Número 592, por el que se establece la Articulación de la Educación Básica”. SEP.México-2011. p.77.

⁸⁴ *Ibíd.* p.22.

II.2 Contexto Situacional.

II.2.1 Una Secundaria Técnica.

*“Todo pasa y todo queda,
pero lo nuestro es pasar.”*
Caminante, Machado A.

Profundizar en el desarrollo de la práctica, lo subjetivo y objetivo de los alrededores del Centro Escolar, lo que sucede, el mundo, situaciones, personas, escenarios que la rodean; se le ha llamado contexto, preguntar ¿Cómo es la escuela y en donde se encuentra? permiten describir y caracterizar, al describir a lo lejos, lo cerca y lo próximo.

Escuela Secundaria Técnica Número 117. Clave 09DST0117Z, con una antigüedad de 23 años, jurisdiccionada al Área de Operación y Gestión 01 Poniente; de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, en el Distrito Federal (DGEST), Dirección que pertenece a la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF), correspondientes ambas dependencias a la Secretaría de Educación Pública.

Al pertenecer al nivel de Educación Básica, la Secundaria Técnica se encuentra en el Programa de Escuelas de Tiempo Completo en la modalidad de Jornada Ampliada sin ingesta, con horario de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 horas.

Ubicación en la Colonia Ave Real, Andador Cardenal sin número, esquina Perdiz, en la Delegación Álvaro Obregón, junto a la antigua Presa de Mixcoac.

II.2.2 De la Escuela.

Al comentar algo de su historia, se inicia con su fundación en el Acta de Entrega – Recepción, del 11 de febrero de 1994, por el Ingeniero Ignacio López Vargas, al preceder a la fecha cinco gestiones directivas: Ingeniero Donato Dunstano Islas Vera (1994-1997), Arquitecto Alberto Villavicencio Nava (1997-2001), Licenciado Rey Román Estrada (2001-2009), Ingeniero Adrián Pérez Espinoza (2009-2012),

Licenciada Tzitzique Jiménez Hernández (2012), los directivos se involucran en la cultura de la escuela, en sus usos y costumbres.

La escuela ocupa una extensión de 2,515 metros de edificación, (Anexos 3,4, 5 y 6), Su infraestructura comprende 3 edificios, con 15 aulas, 5 aulas para cada grado, 1 Laboratorio de Ciencias, 2 aulas digitales, un Salón de Danza, equipado con piso de madera y plataforma para teatro, 1 Biblioteca, oficinas Directivas y Administrativas, 1 módulo para el Departamento de Servicios Educativos Complementarios dividido en 4 cubículos, 4 Talleres con énfasis de: Confección del Vestido e Industria Textil, Circuitos Eléctricos, Ofimática y Diseño Industrial. Los Talleres significan y fundamentan a las Escuelas Secundarias Técnicas, con una capacitación anexa al currículo para el trabajo laboral, con carga horaria de 8 horas semanales en cada Taller y su diploma de acreditación.

Las condiciones de operación de la infraestructura en general son buenas: como su iluminación, mobiliario y pintura.

II.2.3 De la Plantilla y la Estructura.

Para cubrir el Servicio Educativo de Secundaria Técnica, se presenta una plantilla de personal de 54 personas activas, más 1 maestra en Beca Comisión, al conformar el inicio de la Intervención de la siguiente forma:

Función:	Número:
Dirección.	6
Docencia.	34 Docentes al inicio 34 al final. 27 Académicos, 7 Tecnológicos.
Servicios Educativos Complementarios.	1 Trabajadora social. 3 Prefectos.
Administrativos.	1 Secretaria Director. 1 Jefa de Mesa. 1 Contralor. 2 Secretarias. 1 Control de Asistencia.
Servicios.	1 Intendencia. 3 Veladores.

Tabla 3. Plantilla de Personal. (TJH)

Se considera relevante enunciar la plantilla, porque la Intervención fue efectuada con gestión y acompañamiento de 34 docentes.

II.2.4 Perfiles del Personal Directivo y Docente.

Para los fines de la Intervención se necesita conocer el nivel de preparación académica de la población objeto de estudio al conceptualizar: *“El perfil laboral o profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar responsablemente las funciones y tareas de una determinada profesión o trabajo.”*⁸⁵ Al apreciar el siguiente dato:

Directivos Número:	Perfil:
1	Estudios de Maestría terminados.
2	Estudiando Maestría.
2	Licenciatura terminada.
1	Estudiando licenciatura.

Tabla 4. Perfiles Directivos. (TJH) .

Docentes Población Inicial Número:	Perfil:
26	Estudios de Licenciatura Titulados.
5	Estudios de Licenciatura sin titular.
1	Estudios de Preparatoria terminada.
1	Estudios Técnicos.
1	Estudios de Secundaria.

Tabla 5. Perfiles docentes. (TJH).

⁸⁵ Gaceta Marinera Armada Argentina. “Perfil Profesional”. Glosario. Presentación de Slide Share MCE Universidad. Fuente Sitio: Definición de gestionado por Word Press. Argentina En: www.ara.mil.ar/archivos/Docs/Perfil%20Profesional.pdf.

...La escuela reporta anualmente, la calificación promedio, obtenida de los porcentajes de las y los alumnos por grado, en todas sus asignaturas de manera global, al perfilar el indicador del desempeño escolar se observa:

2015-2016	2014-2015	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011
Jornada Ampliada.	Tiempo Completo.				
7.5	7.4	7.7	7.7	7.7	7.9

Tabla 6. Indicadores Calificación Promedio. (TJH).

Las siguientes estadísticas muestran los datos al inicio del Proyecto.

Grado:	2013-2014	2012-2013	2011-2012	2010-2011
1º	28	172	200	96
2º	40	203	163	102
3º	10	97	126	61
global	78	472	489	259

Tabla 7. Indicadores de alumnos con índice de reprobación. (TJH).

A simple vista se puede perfilar que los índices de reprobación han disminuido, al proporcionar un indicador de mejora, aunque un dato cuantitativo no asegura un logro cualitativo.

1o	2º	3º
180	180	150
Total		510

Tabla 8. Población de alumnos (2014-2015). (TJH).

De los datos anteriores, se puede vislumbrar que el logro de la asesoría y el acompañamiento no vertical, al facilitar una aproximación al personal docente, determina los indicadores de logro.

Retos: Lograr una mejor calificación promedio y disminuir los índices de reprobación. Lograr una profesionalización en los docentes al concluir sus trayectos formativos inconclusos. Alcanzar la visión compartida.

Perspectivas.- Lograr procesos de cambio, mejora y comunicación, bajo un liderazgo no vertical, en beneficio de las y los alumnos.

II.2.5 De las y los Alumnos:

Al inicio del Diagnóstico Servicios Educativos Complementarios inicia al reportar una población de 514 alumnos y al final 510, clasificados en 181 alumnos de primer grado los cuales aportan los datos, 182 de segundo grado, 151 de tercer grado; en relación al sexo el total es: 245 hombres y 269 mujeres, a las y los alumnos de primer grado se les realiza el estudio socioeconómico, en este caso se aplicó a 152 alumnos, con un reporte general.⁸⁶ El reto es lograr que las y los alumnos adquieran las competencias para la vida, y puedan consolidar sus campos formativos en lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, exploración y comprensión del mundo natural y social, su desarrollo personal y para la convivencia.

Género: 52% femenino, 48% masculino.

Edad: la mayoría tiene 12 años, en etapa adolescente.⁸⁷

El Servicio Educativo se brinda a una población marginada, anexo a las zonas residenciales de la Delegación Álvaro Obregón.

Resultados del Diagnóstico de habilidades de las y los alumnos de primer grado 149 alumnos:⁸⁸

Aptitud verbal: 53 alumnos, el 35% en nivel B: "el alumno es incapaz de identificar el tema de un texto".

⁸⁶ Departamento de Servicios Educativos Complementarios. (2013). *"Estudio Socio-económico"*. México-2013. EST 117. p. 1.

⁸⁷ Ídem.

⁸⁸ Ídem.

Aptitud matemática: 66 alumnos, el 44%, en nivel A: “el alumno tiene dificultades para reconocer y relacionar elementos de un problema”.

Aptitud para razonamiento abstracto: 67 alumnos, el 44%, en nivel A, “el alumno muestra dificultades para realizar operaciones lógico deductivas”.

Al contrastar los datos: conforme al Rasgo de la Normalidad Mínima el número 8 que a la letra dice SEP, (2013): “*Todos las y los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo*”,⁸⁹ podemos referenciar que las y los alumnos al ingresar no tenían consolidados sus dominios, por lo cual el personal docente se enfrenta al reto de lograr aprendizajes en las y los alumnos de la generación 2013 – 2015, desde la visión compartida del Consejo Técnico Escolar.

⁸⁹ SEP (2013). “*El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente*”. SEP. México-2013. p. 13.

II.3 Diagnóstico.

*“Si no sabes a donde vas,
cualquier camino te conduce allí”*

Con el interés de saber y conocer que ocurría en la escuela y especificar sobre el Proyecto de Intervención. *“Las Reuniones del Consejo Técnico Escolar una aproximación a la asesoría y al acompañamiento”*, después de analizar los datos obtenidos del contexto, al unificar los criterios y formas, se procede a revisar analíticamente la realidad para formular su Diagnóstico.

Al categorizar la definición del mismo por el autor Reyes, (2004): *“Diagnóstico proceso de estudio para medir, determinar y caracterizar particularidades individuales posibilitando instrumentar estrategias de Intervención. de acuerdo con las necesidades/ potencialidades de cada persona”*,⁹⁰ de cada institución, para permitir hipotéticamente construir y contribuir a la mejora de la Institución Escolar, al esbozar un Diagnóstico, con una gestión no vertical, por medio de la asesoría y el acompañamiento y la colaboración con una visión compartida.

Finalidad:

Permitir que una gestión no vertical, produzca que las Reuniones del Consejo Técnico Escolar, sean espacios motivados, de mejora y calidad para incidir en los procesos de enseñanza–aprendizaje de los propios docentes y de las y los alumnos de la Escuela Secundaria Técnica No 117, al mejorar la calidad del servicio y redefinir el liderazgo compartido, innovador, al asentir y aproximar el trabajo colaborativo con motivación, el trabajo de pares con las siguientes funciones:

Funciones sustantivas derivadas de las reuniones de aproximación desde la gestión escolar:

⁹⁰ Reyes Díaz, Juan Carlos y Repilado Ramírez Faustino. *“Un punto de vista acerca del Diagnóstico Pedagógico Educativo”*. Tomado de: Fernandez, Ana Ibis en: *“El Juego como alternativa de desarrollo en los niños con necesidades educativas especiales”*, Reyes Díaz, Juan Carlos, autor: *“La caracterización anatomofisiopatológica: una herramienta básica para el Licenciado en Educación Especial”* (1996) (Ponencia defendida en la 5ª. Conferencia Latinoamericana del CELAJE: Recuperado en: <http://www.Educator.org/articulos/DiagnosticoPedagogicoasp>. Educrea. Ministerio de Educación. Chile. p. 19.

1. Conocer y asistir a la Asesoría para el desarrollo de las Reuniones del Consejo Técnico Escolar. (Acción de cumplimentar la norma y la ley).
2. Organizar los materiales, la Agenda y la Bitácora de las Reuniones del Consejo Técnico Escolar. (Actividad personal para motivar, al compartir el liderazgo no vertical).
3. Controlar y supervisar el desarrollo de las reuniones del Consejo Técnico Escolar. (Actividad personal de rol y función).
4. Disponer de la capacidad para determinar la apertura para la toma de conciencia grupal, inferir y coincidir en la cultura prevaleciente, de los componentes del Consejo Técnico Escolar a través del Proyecto de Intervención. en Gestión Escolar, al apoyar, cooperar, colaborar y motivar una relación no vertical y de visión compartida. (Actividad personal de toma de decisiones, coparticipativa, al involucrar el liderazgo transformacional e innovador).
5. Recabar las evidencias del Proyecto de Intervención. de las Reuniones del Consejo Técnico Escolar. (Actividad personal y compartida).
6. Realizar el Informe correspondiente. (Actividad personal y compartida).
7. Analizar y evaluar la actividad, por la comparación de resultados estadísticos y cualitativos. (Actividad compartida).
8. Impulsar y verificar que los resultados de las reuniones incidan de en lo pedagógico, avances, logros y barreras. (Actividades compartidas).

Al cambiar las funciones de gobernanza y norma, por organización y Gestión Escolar, se inicia una nueva organización al direccionar un liderazgo no vertical, eficaz, eficiente y compartido, con el proceso de Intervención, para adquirir la competencia individual permanente, al mejorar el desarrollo de situaciones, personas y escenarios.

Al reflexionar la práctica de Gestión Escolar, se considera a la función y su procedimiento prácticamente en dos formas: función técnica y pragmática, y el procedimiento situacional y político.

En relación a los instrumentos pertinentes de lo que se podría diagnosticar y observar, en el desarrollo del Consejo Técnico Escolar y la recolección de datos, se define por Ander, (1995): “*instrumento de recopilación de datos rigurosamente estandarizado que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación*”.⁹¹

Al determinar los 3 instrumentos a utilizar en: 1) Entrevista (preguntas direccionadas de manera personal), 2) Cuestionario (serie de preguntas a contestar de manera personal), y 3) Diario de Campo (narrativa personal, notas elaboradas al momento y su lectura inicia la reflexión).

Los instrumentos permiten recopilar los datos, determinar las situaciones, visibilizar las realidades y conductas; que aproximan a un aspecto de lo que realmente ocurre y pasa en el escenario escolar, y no a las hipótesis, deducciones y pretensiones subjetivas e intuitivas y no analíticas. (Contenidas en los Anexos 7, 8 y 9), al abrir el espacio analítico de las reflexiones sobre el propio cambio, la mejora individual y el camino para la mejora institucional y colectiva.

II.3.1 Implementación del Diagnóstico y sus Resultados.

Objetivo del Diagnóstico.- Conocer el sentir del colectivo que asiste a las Reuniones del Consejo Técnico Escolar y analizar la Gestión Escolar desde la mirada de otros participantes para intervenir.

Al tomar como base el Diagnóstico, se procede a elaborar una estrategia, un procedimiento y una técnica, para obtener datos e iniciar la Intervención de Gestión Escolar no vertical, con diversos niveles de logro: a nivel microsocial, comportamiento, organización, gestión y su coherencia.

Resultados de las Entrevistas primer instrumento:

La estructura de la entrevista contiene 10 preguntas clasificadas en 5 categorías:

I Cambio educativo. (Propósitos y ruta de mejora).

II Comunicación. (Liderazgo directivo y opinión del CTE).

⁹¹ Ander Egg, Ezequiel. (1995). “*Técnicas de Investigación Social. Capítulo 15. Elaboración del Cuestionario*”. Ed. Lumen. Buenos Aires-1995. p. 273.

III Trabajo en el aula. (Organización y mejora).

IV Clima laboral. (Centro escolar y participación CTE).

V Organización y dirección. (Función del Director y sus relaciones).

De estas categorías, corresponden 4 preguntas temáticas del Diagnóstico y son las siguientes textualmente:

- ❖ Pregunta 2.- ¿Participa en la ruta de mejora del plantel, comente en que espacios?
- ❖ Pregunta 3.- ¿Qué piensa del liderazgo directivo, como se gesta y como lo modificaría?
- ❖ Pregunta 4.- ¿Qué opina usted del Consejo Técnico Escolar como un espacio de...?.
- ❖ Pregunta 6.- ¿Cómo mejoraría la gestión docente y directiva del plantel?

La entrevista aplicada a 4 docentes, por el Subdirector Académico, con el 12.9% de la población total de 34 docentes, se concentran estadísticamente (Anexo 27) con los siguientes datos como primer resultado del Diagnóstico:

1. Reuniones del Consejo Técnico Escolar aburridas, sin motivación, sin interés.
2. Liderazgo autoritario, normativo.
3. Desconocimiento de las funciones directivas.
4. Se necesita mayor comunicación.
5. Confusión de la disciplina escolar del aula, con la función directiva, en la aplicación de sanciones fuertes y de expulsión hacia las y los alumnos, que se pueden aplicar.

Los resultados dan cuenta y coherencia de la problemática detectada.

Resultado del Diario de Campo segundo instrumento:

Al revisar el número de actividades registradas de la función directiva, durante 3 meses se concluye que el 90% de las actividades registradas están encaminadas a la resolución de conflictos y problemas, de quejas y peticiones, es decir de negociación y solución, al sustentar que el 10 % restante de las actividades, es mínimo para la observación pedagógica.

En relación al Cuestionario tercer instrumento:

Al aplicarse por el Subdirector Académico, en una muestra de 8 docentes de una población de 34 docentes, es decir el 23.5%, dato que valida el resultado.

Edad de los encuestados la media estadística o matemática⁹² es de 38.8 años de edad, son adultos jóvenes.

Sexo de la muestra al comprender el 62.5% de mujeres, con frecuencia 5 y el 37.5% de hombres con frecuencia 3.

La escolaridad comprende el 75% con frecuencia de 6, tienen estudios de licenciatura con título y el 25%, con frecuencia dos con estudios de licenciatura incompleta.

Los años de servicio como docente y su práctica, fueron de 25 años de servicio a 1 año, con una media estadística de 12.1 años de servicio.

En relación al estado civil el 50% son casados y el 50% solteros.

Análisis preliminar del Diagnóstico en base a los tres instrumentos.

Población implicada.

La muestra a docentes, habla de personas adultas jóvenes, en la medianía de los años de servicio, y en un porcentaje del 75% con escolaridad Licenciatura terminada.

⁹² Pierce, Rod. "Media aritmética ". *La media es el promedio de todos los números. Es fácil de calcular: se suman todos los números, luego se divide el resultado por cuantos números hay*". Realizado por Pierce, Rod traducido por David Sevilla, matemático Profesor Ayudante Doctor de la Universidad de Extremadura Sevilla, Campus Mérida (España) un coartículo sobre las curvas Tschirnhaus definiciones/media.html Recuperado en: disfrutalasmaticas.com.

Se concretan gráficamente los datos obtenidos en 31 tablas, (ubicadas del anexo 10 al 26) con los siguientes indicadores obtenidos del Diagnóstico:

1. Percepción del clima laboral.
2. Operatividad del Consejo Técnico Escolar.
3. En relación a la actuación posturas y conductas.
4. Indagación sobre los conceptos y significados, ¿qué es acuerdo, compromiso y asesoría?

Se obtuvo de manera preliminar el siguiente Análisis:

La percepción del clima laboral:

75% considera que es bueno,
12.5 %, lo califica regular y
12.5% lo considera mal, (Anexo. Figura 10).

Análisis El 25% considera mal el clima laboral, situación de especial atención.

- a) En relación a la operatividad del Consejo Técnico Escolar como categoría, al contestar diez preguntas con los siguientes resultados de alineación al grado de validez.

Si se considera el Consejo Técnico Escolar como un espacio de mejora:

50% considera que sí y el otro
50% que no, los encuestados no lo consideran un espacio de mejora.
(Anexo. Figura 11).

Los ejercicios que se realizan dentro de la Reunión, presentan como resultado, el 0%, no los considera relevantes, ni para ellos, ni para las y los alumnos o la escuela. (Anexo. Figura 12).

Las actividades de la “*normalidad mínima*” que se abordan en las Reuniones, solo el 12.5 % considera que contribuyen a la mejora del plantel. (Anexo. Figura 13).

Las actividades marcadas para las y los alumnos de “*Empezar bien el día*” o “*Para la convivencia*”, solo el 12.5 % las considera relevantes y de aplicación real para las y los alumnos. (Anexo. Figura 14).

Al preguntar sobre la ruta de mejora del plantel:

25% si las considera y el
75%, no las considera. (Anexo. Figura 15).

Análisis: 50% no considera al Consejo Técnico Escolar un espacio de mejora, el 0% no considera relevantes las actividades que se abordan ni aplicables, es decir: el Diagnóstico afirma al considerar el Consejo Técnico Escolar un espacio más, donde se pierde el tiempo y no una plataforma de cambio y las actividades del mismo, aburridas e irrelevantes.

b) En relación a la actuación, posturas y conductas que adoptan durante las sesiones al realizar preguntas individuales que aportan las siguientes referencias:

Trabajo colaborativo el 87%, manifiestan que sí. (Figura 16).

Dice lo que piensa 75%, manifiestan que sí. (Figura 17).

Práctica el diálogo el 87%, manifiestan que sí. (Figura 18).

Necesita asesoría el 87%, manifiestan que sí. (Figura 19).

Solicita una asesoría directiva 63%, manifiestan que sí. (Figura 20).

El Consejo Técnico Escolar es un espacio propicio:

50% manifiestan que sí.

Le interesa el Consejo Técnico Escolar:

87%, manifiestan que sí. (Figura 21).

Análisis: En su actitud y conducta individual, los porcentajes aumentan, todos los encuestados se consideran en un porcentaje del 87% que actúan acertadamente de manera personal en el Consejo Técnico Escolar, como resultado del Diagnóstico.

c) En relación a las preguntas relacionadas con los conceptos de: ¿qué es acuerdo, compromiso, asesoría?, los datos fueron:

No hay un concepto claro al considerar y preguntar que es acuerdo:

3 dan respuesta que es trabajar,

2 que es responsabilidad,

1 que es mejorar,

1 no fallar y
1 que es compromiso (Figura 20).

Análisis: Se desconoce el concepto de acuerdo.

d) Se refiere el concepto de qué es compromiso con las respuestas siguientes:

3 afirman que es ser puntual,
2 que es ser mejor,
1 que es cumplir,
1 que es atender y
1 que es colaborar (Figura 23).

En relación al concepto de asesoría expresan:

4 que es acompañar,
2 que es guiar,
1 que es ayudar, y
1 que es un proceso administrativo. (Figura 24).

Análisis: Se desconoce el concepto de compromiso y asesoría.

e) Sobre la comunicación se considera importante preguntar sobre dos formas de comunicación, la directiva y la docente.

En las respuestas sobre la comunicación directiva:

5 consideran que es buena,
1 es como imposición,
1 de jerarquía y
1 mal. (Figura 25).

La comunicación docente- docente arroja los resultados:

2 la consideran buena,
2 regular,
2 comunicativa,
1 excelente,
1 mal. (Figura 26).

Análisis: el 62.5% considera que si hay comunicación, y genera una situación problemática que el 37.5% considere que no.

II.3.2 Diferencia entre análisis de resultados y el Diagnóstico.

Desde la postura personal al reflexionar sobre la praxis de Gestión Escolar en el marco de una Gestión Estratégica y la búsqueda de la operatividad del Consejo Técnico Escolar; permite la construcción de un Proyecto de Intervención, que al asumir conductas, actividades y observaciones, dan paso al tránsito hacia una mejora del propio desempeño profesional, al lograr nuevas competencias individuales y colectivas, que aproximan, un acercamiento al colectivo docente, en beneficio de las y los alumnos.

Este hecho brinda la oportunidad de conceptualizar la “*cultura pedagógica*”, al buscar su comprensión, sus relaciones, sus verdades, sus fracasos, para posibilitar su transformación por medio de una aproximación personal dejando la actuación vertical, en un proceso de construcción no acabado.

Se considera que se logra incidir y coincidir en la mejora de todo el colectivo escolar docente, en un proceso de innovación y transición para un mejor acompañamiento y asesoramiento en los espacios y tiempos del Consejo Técnico Escolar. Al perfilar un logro educativo pertinente, democrático y no discriminatorio, una gestión no vertical, motivada, para los docentes en colegiado y una mejora en el escenario escolar, con una visión compartida.

Lo anterior permite encontrar un nuevo significado educativo en el propio hacer como lo advierte Bertely, (2007): “*Al entrar en contacto con otros horizontes significativos – supervisores, directivos, maestros, alumnos, familias -aparece necesariamente, el horizonte significativo del intérprete*”.⁹³

Desde la propia práctica de Gestión Escolar, al interpretarse a si mismo, en su inicio, en un ejercicio de percepción inconsciente, carente de elementos fehacientes sobre gestión y liderazgo. Durante el Diagnóstico se confirman las suposiciones planteadas relativas a que en las Reuniones del Consejo Técnico Escolar, subyace lo que no se hace, lo que no se aprecia, lo que no se dice, y que son una problemática para atender. No se perfila un espacio de trabajo colaborativo, los docentes se encuentran distantes de la asesoría y el acompañamiento, al existir una gestión vertical, las actividades son aburridas, en consecuencia no hay trabajo colaborativo ni motivado, con afirmaciones como las siguientes:

⁹³ Bertely Busquets, María. (2007). OCDE. “*La definición y selección de competencias clave*”, Resumen Ejecutivo, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (USAID). USA-2000. p. 40.

- a) Al asistir la mayoría a las reuniones del Consejo Técnico Escolar, cumplen en tiempo las actividades como una regulación dogmática normativa, carente de sentimientos significativos y significantes de lo que se hace.
- b) Al observar el desarrollo los participantes presentan: conductas, acciones, manifestaciones. creencias, que dan a entender, su aburrimiento, falta de interés, fatiga y cansancio, desmotivación, lo anterior en perjuicio del trabajo colaborativo y participativo.
- c) En la reunión del Consejo Técnico Escolar, con duración de 6 horas, las actividades concluyen con el ejercicio de establecer acuerdos y compromisos consensados para su cumplimiento, que es parcial, al corroborar con las gráficas de porcentajes de reprobación y aprobación, que son indicadores de logro y cumplimiento.

Lo anterior, direcciona que el interés primordial, de una nueva visión corresponde a una aproximación al colectivo para incidir y coincidir en la problemática planteada, y que ese tiempo sea utilizado más eficientemente con una estrategia eficaz, colaborativa y motivada a través de una gestión no vertical, para el trabajo colegiado y en pares.

En el proceso de indagación, se alternan tres instrumentos de recopilación de datos como: Entrevista, Cuestionario y Diario de Campo, y sus resultados:

Variable: la realidad que se percibe concentrado.

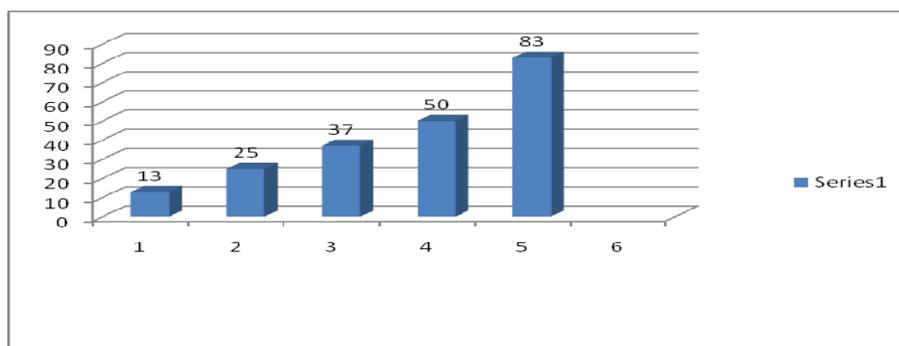


Gráfico 9. Referente al concentrar las preguntas concretas sobre las reuniones en el Cuestionario, relacionadas a la realidad que se percibe por participantes al Consejo Técnico Escolar. (TIH).

Se aprecia en relación a la gráfica de concentración de datos lo siguiente:

1. 13% “no hay trabajo colaborativo”,
2. 25% “en las reuniones no se dice lo que se piensa”,
3. 37% “si necesita asesoría”,
4. 50% “el Consejo Técnico Escolar, no es un espacio de mejora” y,
5. 83%: “no le interesa la Reunión del Consejo Técnico Escolar”.

Al realizar la media aritmética,⁹⁴ al sumar todos los números de porcentaje obtenidos y dividirlos entre las 5 categorías, se obtiene que el 41.6% del porcentaje contesta que hay desinterés a esta reunión, resultado que se puede contrastar con el 83% que dice que no le interesa la reunión al considerarlas aburridas y sin interés.

En la autoevaluación del desempeño, se plantean preguntas expresas dirigidas individualmente, al contrastar un cambio en las respuestas que se expresan:

Variable a explorar: falta de interés, no hay asesoría y acompañamiento.

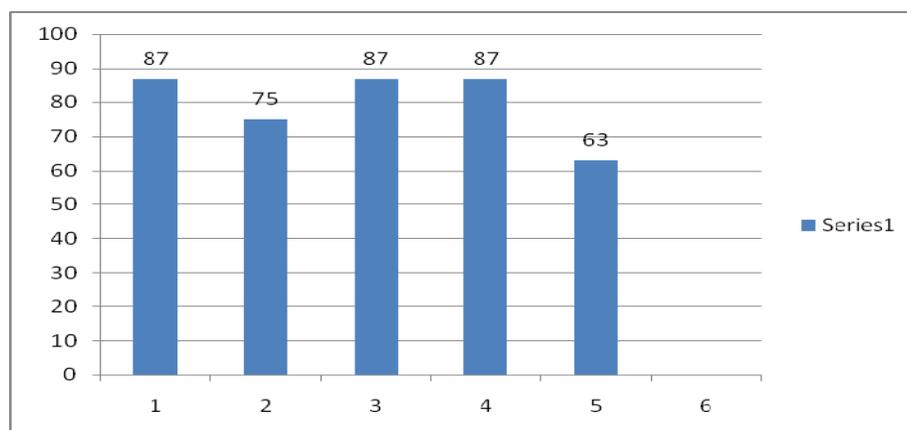


Gráfico 10. Gráfica de Barras. Referente a preguntas concretas sobre las reuniones en el Cuestionario, relacionadas a la realidad del Consejo Técnico Escolar, desde el perfil docente.(TJH).

⁹⁴ Pierce, Rod. “Media aritmética “. *La media es el promedio de todos los números. Es fácil de calcular: se suman todos los números, luego se divide el resultado por cuantos números hay* . Realizado por ROD PIERCE traducido por David Sevilla, matemático Profesor Ayudante Doctor de la Universidad de Extremadura Sevilla, Campus Mérida (España) un coartículo sobre las curvas Tschirnhaus definiciones/media.html Recuperado en: disfrutalasmaticas.com.

Se interpretan los siguientes datos:

1. 87% "si individualmente realiza trabajo colaborativo",
2. 75% "si dice lo que piensa",
3. 87% "sí práctica el diálogo",
4. 87% "si necesita asesoría" y
5 Que dice que: "sí hay asesoría directiva".

Los resultados dan una media aritmética de 79.8%. Contrastando los dos resultados:

1.- Que piensan de las reuniones con un resultado de 41.6% y 2.-como se desempeñan en ellas con resultado de 79.8%. Es notorio que en la autoevaluación contestan con un porcentaje de 38.2% individual, mayor al del trabajo colaborativo, que se triangula con la falta de interés a la reunión del 83%, disonancia de 4%.

Desinterés a las reuniones. (Colectivo).	Trabajo en ellas. (Individualmente).
83%	87%

Tabla 11. Contraste colectivo e individual. (TJH).

Con resultado: ¡No me interesan las reuniones, pero realizo las actividades de manera individual!

En el mismo instrumento se insertan preguntas abiertas para conocer la definición de los conceptos siguientes: ¿qué es acuerdo, compromiso y asesoría?, las respuestas perfilan que hay una concepción errónea de los conceptos, al equiparar con sinónimos como: acompañar, guiar, ayudar, proceso administrativo y de gestión.

Las entrevistas fueron el primer acercamiento real, objetivo, e individual. Al aplicarse a 4 docentes, con 6 indicadores de gestión al permitir concluir en la problemática que se aprecia en el (Anexo 25):

1. Reuniones del Consejo Técnico Escolar, aburridas, sin motivación.
2. Liderazgo autoritario y normativo, vertical.
3. Desconocimiento de las funciones directivas y las propias de la tarea docente.

4. Se necesita mayor comunicación, entre directivos y personal.
5. Existe una evidente confusión en relación a la disciplina escolar, como castigo, al ejercer la función directiva.

El instrumento Diario de Campo, de la práctica hace notar que el 90% de las actividades realizadas en lo cotidiano, están encaminadas a la resolución de conflictos y problemáticas de infraestructura, de peticiones y quejas, que requieren atención mediata e inmediata. Lamentablemente una Gestión Escolar compartida, no vertical, se ve débil y cuestionada ante un autoritarismo punitivo, dogmático y de castigo, versus a la negociación y solución.

En conclusión el Diagnóstico reporta que durante las reuniones del Consejo Técnico escolar, se establecen las siguientes afirmaciones y que permiten iniciar el Proyecto de Intervención, en sus categorías a diseñar:

- a) No se percibe el trabajo colaborativo, sólo el individual,
- b) No hay interés en las temáticas abordadas, ni la reunión, no hay motivación.
- c) No hay un verdadero proceso de asesoría y acompañamiento del gestor directivo, sólo verticalidad.
- d) No hay una definición de los conceptos de acuerdo, compromiso y asesoría, no se puede asumir el acuerdo y el compromiso formulados en la reunión.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

III.1 Secuencia Temporal.

“Tengo problemas con una flor”.
El Principito, Sain Exupery Antoine.

El Diagnóstico al establecer un problema sentido que forma parte de las diversas problemáticas del Consejo Técnico Escolar y los referentes teóricos, de conocimientos, podrían presuponer que hay una forma de actuar, de conducir basada en creencias, valores y conductas adoptadas durante las reuniones que son persistentes, arraigadas y culturalmente adoptadas, *“la cultura docente”*.⁹⁵ Al no permitir que los procesos de mejora, asesoría, acompañamiento y trabajo colaborativo se gesten en un clima laboral y una visión compartida de unidad, al proyectar una falta de compromiso real mínimo de los acuerdos que se toman en estas sesiones, de parte de todos los participantes, que de manera indirecta, inciden en los porcentajes de aprobación y reprobación a nivel institucional como estándares oficiales de la calidad de la enseñanza y la mejora de los aprendizajes: de las y los alumnos, en un Servicio Educativo de calidad.

Normativamente en el Sistema Básico la mejora en Educación Básica y la reforma en la escuela, se encuentra contenida en la Agenda del Consejo Técnico Escolar con actividades que tienen el propósito de resaltar las prioridades educativas,⁹⁶ en una Ruta de Mejora⁹⁷ al realizar una Gestión Escolar, compartida.

⁹⁵ Moreno Olivos, Tiburcio. (2002). *“Cultura docente”: Creencias, valores, hábitos y formas de hacer las cosas asumidas por las comunidades de docentes que tienen que afrontar exigencias y limitaciones”* en: *“Cultura Profesional del Docente y Evaluación del alumnado”*; en: Perfiles Educativos, Vol. XXIV. Núm. 95, Universidad Nacional Autónoma de Hidalgo. México-2002. p. 9.

⁹⁶ Secretaría de Educación. Querétaro.(2015). *“Las prioridades educativas, 1.- Mejora del aprendizaje, 2.-Alto a la deserción, 3.- Normalidad mínima de Operación Escolar, 4.- Convivencia sana y pacífica en las escuelas, 5.- Consejos Escolares de Participación Social, 6.- Descarga Administrativa, 7.- Fortalecimiento de la Supervisión, 8.- Consejos Técnicos Escolares y de Zona”*; en: *“Guía de Trabajo. El Consejo Técnico Escolar. Una ocasión para el desarrollo Profesional Docente y la mejora de la Escuela”*. Primera sesión ordinaria. Educación cerca de todos (USEBECQ). Querétaro-2015. p. 5.

Al reforzar la profesionalización, la función y rol individual de cada uno de los componentes del colectivo escolar, y al buscar una corresponsabilidad institucional “*ideal*”.

Derivado de lo anterior, es necesario desde la práctica, concientizar la responsabilidad ética, del ejercicio crítico y reflexivo, no como un mandato normativo; dentro de la trayectoria formativa profesional de mejora constante, al imperar la tarea de: búsqueda de herramientas, técnicas, observaciones de posturas no verticales y otros elementos que permitan la aproximación, e incidencia en el desinterés y desmotivación de los encuestados y entrevistados sobre las reuniones del Consejo Técnico Escolar. Es sólo a través de un Proyecto de Intervención. de Gestión Escolar, al permitir y posibilitar la aproximación a trayectos de formación, profesionalización, identidad y visión compartida, en la plantilla docente para mejorar eficientemente y eficazmente al centro escolar al beneficiar la calidad del servicio, en un ambiente democrático e inclusivo, de aprendizaje, ejercido por un liderazgo no vertical y compartido, en un proceso de construcción no terminado, al buscar respuestas, al abordar el conocimiento por varios autores teóricos como: Lev Vigotsky, Frida Díaz Barriga y Laura Frade entre otros, que escriben sobre la práctica docente, el espacio escolar y la Gestión Escolar, en beneficio de las y los alumnos.

El Proyecto permite desplegar ejercicios de conocimiento e indagación en la planeación del Proyecto de Intervención. Educativa,⁹⁸ por medio de un aprendizaje en el servicio, la investigación acción, y el diseño de estrategias de interrelación para solucionar la problemática planteada, y abrir horizontes en el trabajo colaborativo colegiado y el liderazgo no vertical.

La innovación de la Intervención en Gestión Escolar, es aproximar a los docentes en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, tiene ejes de definición de conceptos, trabajo colaborativo y colegiado, toma de conciencia de los acuerdos y compromisos y la propia construcción del liderazgo efectivo, no vertical, en el campo de la organización educativa, con una visión compartida, viable en su implementación y pertinente para los asistentes a las reuniones del Consejo Técnico Escolar, en el ciclo 2014-2015.

⁹⁷ SEP. Subsecretaría de Educación Básica. (2014). *“Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar Ciclo Escolar 2014-2015”*. SEP. México-2014. p. 10 *La Ruta de mejora escolar es: un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos de mejora”*.

⁹⁸ SEP *“Proyectos de Intervención Socioeducativa”*. *“Intervención, capacidad que tiene un sujeto de actuar con y para los otros con una finalidad específica, la intervención es posible en la medida en que se focaliza con claridad aquel aspecto donde se quiere incidir”*. SEP. 6º Semestre. Plan de Estudios 2012. México-2012. p. 2

Al aproximar la asesoría y el acompañamiento, al cambiar la disposición individual, afectiva, en pares y colegiada por los docentes y asistentes.

III.2 Problemática en el Ámbito Educativo.

Como se menciona: entender que las conductas, situaciones, actuaciones y posturas, enunciadas en el Diagnóstico, deben requerir soluciones viables y eficaces, por medio de las estrategias de: acercamiento, asesoría, y acompañamiento, al reforzar competencias mayores al nivel de tutoría, con un liderazgo no vertical, para incidir en la respuesta a la situación problematizadora siguiente:

“LAS DISPOSICIONES QUE ASUMEN LOS DOCENTES EN LAS REUNIONES DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR”: No hay eficacia, ni interés, ni motivación en el desempeño del Consejo Técnico Escolar porque hay un liderazgo directivo vertical.

Gráfico 12. Situación Problematizadora. (TJH).

Líneas de acción siguientes:

1. Acercamiento y Asesoría.
2. Acompañamiento.
3. Tutoría y Liderazgo no vertical.
4. Trabajo colaborativo colegiado, participativo y una visión compartida.

Para cambiar los resultados del Diagnóstico siguientes:

- a) No se percibe el trabajo colaborativo,
- b) No hay interés en las temáticas abordadas,
- c) No hay un verdadero proceso de asesoría y acompañamiento, por el liderazgo vertical.
- d) No hay una definición y aceptación de los conceptos de acuerdo, compromiso y asesoría.

El problema principal es: Que las Reuniones del Consejo Técnico Escolar no tienen significado, interés, ni sentido en el colectivo escolar, por el liderazgo autoritario vertical, son aburridas.

Gráfico 13. Problema principal del Consejo Técnico Escolar. (TJH).

El problema inscrito, sentido e inmerso desde el ejercicio de Gestión Escolar autónomo, al reconocer que no es eficaz ni eficiente, es vertical, aunque la Política Educativa Nacional desarrolla un discurso ideológico al respecto y se repite en el ámbito de los Considerandos del Acuerdo 717, (2014): “*Que el desarrollo de la autonomía de gestión de las escuelas está orientado a mejorar la calidad y equidad de la enseñanza a través de un mayor compromiso de los profesores y de la comunidad educativa*”,⁹⁹ la realidad del Diagnóstico, muestra la falta de compromiso del colectivo asistente.

Institucionalmente se entiende a la escuela como una unidad administrativa y organizacionalmente como: el grupo de personas con una tarea en común y una realidad por afrontar: No hay eficacia, ni interés por que hay un liderazgo vertical.

La planeación de la Intervención plantea alcanzar desempeños de logro medibles y cualificables, desde la Gestión Escolar jurisdiccionada normativa y socialmente aplicable, con la finalidad de mejorar el logro y desempeño de las Reuniones del Consejo Técnico Escolar, por medio de una gestión directiva no vertical, en los siguientes rubros y contenidos:

Al partir del problema de falta de interés de los docentes en las reuniones causada por el aburrimiento y desinterés, se incide al planear para la motivación con tres actividades colaborativas en colectivo y un liderazgo no vertical, con diferentes acciones en pares.

1. Trabajo Colaborativo, al reforzar las definiciones de acuerdo, compromiso, significados de las etimologías y su práctica, para lograr las competencias de análisis personal y de desempeño individual y grupal, por medio de actividades.
2. Manejo eficaz de las estrategias de abordaje de los temas, para mejorar el desempeño de los docentes en el Consejo Técnico Escolar.
3. Asociar, comprender y evaluar la importancia de la asesoría y el acompañamiento como un logro para la toma de decisiones, pensamiento propositivo y alternativo, en un liderazgo no vertical y visión compartida.

⁹⁹ SEP (2014). “Acuerdo 717, por el que se emiten los Lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar”. SEP. México-2014. p. 2.

El Proyecto de Intervención incide en una población de 34 docentes, de mayo a junio del 2015, en las sesiones del Consejo Técnico Escolar, con actividades agregadas a la Agenda.

En conclusión: la asunción como agente innovador y transformador de la Gestión Escolar para hacerla no vertical, e inferir en la “*trama cultural*”¹⁰⁰ y “*cultura docente*”, en su punto inicial, al buscar dar sentido al trabajo del Consejo Técnico Escolar, en una aproximación al colectivo escolar, a través de la innovación y la intervención, para mejorar el “*ser directivo*”,¹⁰¹ Gestor Escolar constituido en un Proyecto de Intervención Educativa, al mejorar las competencias de las y los alumnos, los docentes y el propio agente innovador, son la meta.

¹⁰⁰ Pérez, Abel. (2013). “*Gestión y cultura escolar: Referentes analíticos alrededor de la reforma educativa*”. Revista virtual Gestión de la Educación. Escuela de Administración Educativa. ISSN: 2215-2288. Universidad de Costa Rica-2013. p. 78.

¹⁰¹ *Ibíd.* 80.

IV. MARCO TEÓRICO.

*El pensamiento tiene que ser virulento,
semejante a una gota de veneno,
o reconfortante como la lágrima de un ángel.*
E. M. Corán.

Para fundamentar el Proyecto de Intervención en Gestión Escolar, y los principios de su diseño, impera revisar los siguientes referentes teóricos:

IV.1 La Reflexión sobre la Práctica, la Mediación.

El papel de la mediación, al ser ejercida por el docente en la teoría de la Enseñanza Situada, habla del “triángulo interactivo”: docente-contenidos-alumnos. La reflexión debe ser un ejercicio crítico, razonado y reflexivo al nacer del propio docente, gestor escolar, en la cual pueda reconocer, integrar, motivar y adoptar nuevas formas de construcción no terminal de su práctica, al mejorarla en nuevas situaciones.

Rubro 1. Razonar: lo que se enseña, su adecuación a los intereses de las y los alumnos, sus experiencias y sus antecedentes, al utilizar lo que se denomina y se transcribe de Díaz, (2006): *“da cuenta de una manera sencilla de una diversidad de enfoques vinculados con las tesis del constructivismo sociocultural y las perspectivas conocidas como cognición y enseñanza situada, aprendizaje experiencial y enseñanza reflexiva”*.¹⁰²

El actor de la investigación pasa a diseñar situaciones a partir de la observación, al utilizar una metodología, para redefinir, rediseñar nuevas situaciones, al reconstruir cíclicamente su propia práctica educativa al reflexionar, retroalimentar, al auxiliarse de estrategias de Intervención en su campo.

¹⁰² Díaz Barriga Arceo, Frida. (2006). *“Enseñanza situada, Vínculo entre la escuela y la vida”*. Ed. Mc Graw Hill. México-2006. Et al P.XIV. p. 14.

Investigación Etnográfica.

Rubro 2. El problema tiene una línea de investigación etnográfica del contexto social, el investigador etnográfico, al desmenuzar la problemática para su estudio, refiere Bertely, (2013): *“A fin de cuentas, uno de los retos del etnógrafo educativo estriba en comprender, desde dentro y en situaciones específicas, las representaciones sociales oficiales o no oficiales, escritas u orales, informadas o fundadas en la opinión pública”*¹⁰³. Es decir, analizar la situación al sumarse como uno más en la problemática y su ambiente.

Proceso Reflexivo.

Rubro 3. Iniciar desde la observación el proceso reflexivo, como un ejercicio para encontrar las posibles soluciones, al permitir lograr mejores desempeños al generar interés y motivación, con mejores estrategias, mejores acciones no verticales como Díaz, (2006): *“las formas de acción que se derivan del proceso reflexivo de un docente se enfocan a dilucidar las situaciones – problema relevantes para él y sus alumnos en su espacio de enseñanza, y a plantear respuestas innovadoras y pertinentes para atenderlos”*.¹⁰⁴

IV.2 Psicología Soviética de Lev Semiovich Vigotsky. (1898 – 1934).

Esta teoría explica un modelo de desarrollo del pensamiento, al sustentar principios marxistas, en la obra de Vigotsky, “hay tres aspectos modulares” siguientes:¹⁰⁵

1. Una dependencia hacia un método de análisis genético o de desarrollo.
2. La afirmación de que los procesos mentales o funciones psicológicas superiores tienen su origen y desarrollo en los procesos socioculturales.

¹⁰³ Bertely Busquets, María. (2013). *“Conociendo nuestras escuelas, Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar”*, Editorial Paidós. p.34.

¹⁰⁴ Díaz Barriga, Frida. (2006). *“Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida”*. Ed. Mc Graw Hill. México-2006. p. 12.

¹⁰⁵ Según Wertsch; en: Klinger Cynthia y Vadillo Guadalupe. (2000). *“Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente”*. Ed. Mc Graw Hill. México-2000. p. 22.

3. La afirmación de que los procesos mentales se pueden entender mejor si se comprenden las herramientas y signos que actúan como mediadores”.¹⁰⁶

Según Vigotsky: es importante el ambiente sociocultural que se vive dentro de las reuniones, con un grupo de personas, al presentar herramientas como: a) el lenguaje y b) signos de las conductas asumidas.

Se escribe Vigotsky desde Klinger y Vadillo, (2000): *“La cultura esta internalizada en forma de sistemas neuropsíquicos que forman parte de la actividad fisiológica del cerebro humano. Esta actividad nerviosa superior permite la formación y el desarrollo de los procesos mentales superiores,...Esta actividad comprende los significados sociales derivados de las actividades culturales de los seres humanos y esta mediatizada por los signos”*.¹⁰⁷ Estos signos de significado social, presentes en el Diagnóstico, de su propio sentir, su percepción al enfrentar su actuación, su comunicación a las autoridades, mediante la mediación.

Se agrega lo dicho por Klinger y Vadillo, (2000): *“tenia razón cuando argumentó que la esencia humana está constituida por las relaciones sociales, se negó a buscar la explicación de las funciones superiores mentales en el fondo del cerebro”*.¹⁰⁸ Es decir según esta teoría sólo con las relaciones sociales se logran las funciones mentales superiores, a través de los signos, que son definidos por Klinger y Vadillo, (2000): *“Lo importante de la conducta humana queda en su mediación a través de herramientas y signos: las herramientas sirven para transformar la realidad física y social...A todo le asignamos etiquetas. Vigotsky argumentó que los signos reestructuran la conciencia de los seres humanos e influyen sobre ella”*,¹⁰⁹ al llamar metáfora sociológica, a los signos del estado de conciencia, al dar identidad de clase y visión compartida en el bien común en un ejercicio ético y moral del grupo sobre el “bien general, sobre del bien individual egocéntrico.

Al fundamentar esta teoría en los signos y las herramientas como los mediadores de la transformación del hombre, su naturaleza y su sociedad.

Klinger y Vadillo, (2000): *“Vigotsky extendió este concepto de mediación en la interacción ser humano- ambiente tanto al uso de signos como al de las herramientas. Al igual que los sistemas de herramientas, los de signos, como el*

¹⁰⁶ Según Wertsch; en: Klinger Cynthia y Vadillo Guadalupe. (2000). *“Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente”*. Ed. Mc Graw Hill. México-2000. p. 22.

¹⁰⁷ *Ibidem*. p. 23.

¹⁰⁸ *Ídem*.

¹⁰⁹ *Ídem*.

lenguaje, la escritura y el sistema numérico, fueron creados por la sociedad a lo largo de la historia humana y cambian de acuerdo con la estructura social a su nivel de desarrollo cultural. Vigotsky creía que la internalización de los sistemas producidos culturalmente implican transformaciones de la conducta y forman un puente entre formas tempranas y tardías de desarrollo del individuo. (Vigotsky, 1978, p.7). Así Vigotsky afirmaba, al igual que Marx y Engels, que el mecanismo de cambio relacionado con el desarrollo tiene sus raíces en la sociedad y la cultura". Esquema de Transformación (Anexo 27).

En esta forma la transformación del ser humano individual inicia al acompañar a los otros que socialmente, serán su herramienta para mediar este desarrollo cultural y socialmente vívido.

Klinger y Vadillo, (2000): *"Vigotsky afirmaba que el lenguaje y el pensamiento tienen dos raíces distintas en su desarrollo ontogenético. En el desarrollo del habla hay una fase preintelectual; y en el desarrollo intelectual, una etapa prelingüística, siguen su proceso de desarrollo en forma independiente hasta cierto punto, cuando el niño tiene aproximadamente dos años, el pensamiento se torna verbal y el lenguaje racional".*¹¹⁰

En la edad adulta al utilizar el habla internalizada, "no siempre lo que digo es lo que estoy pensando", Klinger y Vadillo, (2000): *"Vemos que la fusión entre pensamiento y lenguaje, tanto en los adultos como en los niños, es un fenómeno limitado a una realidad circunscrita. El pensamiento no verbal y el lenguaje no intelectual no participan en esta fusión y son afectados sólo indirectamente por los procesos de lenguaje verbal (Vigotsky. 1962, p. 77)".*¹¹¹ (Anexo 29).

El lenguaje que se utiliza en las reuniones, es un lenguaje internalizado al participar los adultos, (al pensar algo y expresar lo socialmente aceptado), en una realidad suscrita, al permitir, conjeturar y afirmar que debe existir precisión en el manejo del lenguaje, para realmente transmitir y coincidir las ideas y entender los mismos códigos, comunes a todos y permitir su construcción durante el Proyecto de Intervención.

El mismo texto explicita Klinger y Vadillo, (2000): *"Las diferencias entre Piaget y Vygotsky en cuanto al habla nunca fueron resueltas...Piaget declaró que uno de ellos hablaba de forma y el otro de función".*¹¹² Esto permite teorizar que el lenguaje es una forma de comunicación y el lenguaje es una función dentro del grupo social.

¹¹⁰ Klinger, Cynthia y Vadillo, Guadalupe. (2000). *"Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente"*. Ed. Mc Graw Hill. México-2000. p. 27.

¹¹¹ *Ibíd.* p. 29.

¹¹² *Ibíd.* p. 30.

Asimismo la teoría de Vigotsky define la zona de desarrollo próximo, Klinger y Vadillo, (2000): “la zona del desarrollo próximo...implica que el nivel de desarrollo no esta fijo, es decir, hay una diferencia entre lo que puede hacer el niño solo y lo que puede hacer con la ayuda de un compañero mas apto o de un adulto”,¹¹³ la formación de conceptos se da al conformar el siguiente esquema.

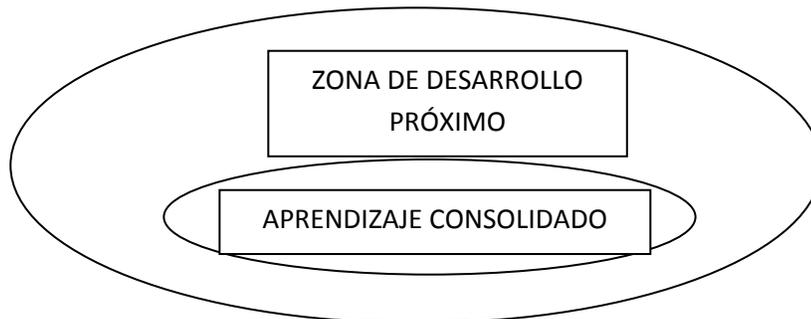


Gráfico 14. “Representación de la zona de desarrollo próximo que se refiere a las habilidades y conocimientos que el alumno puede exhibir con el apoyo de un experto (mediador); por ejemplo, maestro, padre o algún compañero que ya tenga el aprendizaje consolidado”.¹¹⁴

...El mediador en la estrategia de Intervención, será el Gestor Escolar, no vertical, como un compañero “*experto*”, para consolidar aprendizajes sobre la asesoría, el acompañamiento, la participación y la colaboración.

...La aplicación de la teoría de Vigotsky en concreto toma los referentes teóricos al buscar analógicamente sus iguales y comparativos definidos en la siguiente forma:

Zona de desarrollo próximo, al utilizar materiales, para la creación de conceptos al transitar de lo cognitivo a lo concreto, para potenciar habilidades, destrezas y competencias, en lo social-afectivo.

El factor social en el aprendizaje, al aplicar estrategias de tutoría, y construcción de conceptos entre pares, entre iguales es decir al consolidar conocimientos con los expertos y líderes no verticales, en grupo.

Énfasis en procesos, no en objetos, a partir de la comunicación de los aprendizajes consolidados de éxito y fracaso, para planear, las actividades durante el proceso de mediación de lenguaje, habla y signo.

¹¹³ Klinger, Cynthia y Vadillo, Guadalupe. (2000). “*Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente*”. Ed. McGraw-Hill. México-2000. p. 27.

¹¹⁴ *Ibíd.* p. 31.

Interfuncionalismo del lenguaje y el pensamiento, al realizar actividades con adultos, en procesos de habla y vocabulario internalizados; la lectura y estructura de narrativas para fundamentar la función del lenguaje.

Internalización del habla, por medio de la autoevaluación y la evaluación, al medir la metacognición al responder: que aprendí, que metas logré y la resolución de problemas, y el trabajo colaborativo participativo en línea.

IV. 3 Gestión Escolar, Referentes Teóricos.

La Intervención en la escuela, se debe atender desde la Gestión Escolar, en este caso, así la escuela es una organización, que alterna roles asumidos ante la imposición normativa y política que recaen forzosamente en ella, al igual que las sociedades evoluciona y tiene estadios de desarrollo en los que se intenta incidir, para llegar a ser autónoma y profesional. La escuela, tiene un desarrollo como organización y su Gestión Escolar, como lo expresó Gairin, (2004): *“Podríamos considerar que las organizaciones presentan diferentes estadios de desarrollo: ...la organización aprende, la organización genera conocimiento”*.¹¹⁵

En el camino de cambiar y progresar, los participantes inician juntos a desarrollar la colaboración, la participación y la autonomía direccionada hacia un liderazgo eficaz y pertinente no vertical. Al reconocer que es necesario cambiar, asumir nuevas conductas que incidan y coincidan en la mejora personal reflejada en la institución y sus formas de relación, interrelacionar y social, por medio de actividades; al permitir incentivar, cognitivamente, concretamente y socialmente.

El mismo Gairin J., (2004), cita a Consell Escolar de Catalunya en el sentido de: *“señalaba en el Ámbito de Participación y consejos escolares, por último, algunas ideas a considerar: -Conseguir convencer la colectividad para que participe de una manera madura es un reto ...para ver si realmente los mecanismos son los que han de ser, si corresponden con la situación de nuestra sociedad y si el modelo ha de ser el mismo en el que se pensó ...le corresponde al Consejo expresar su capacidad de reacción en relación con la nueva situación”*.¹¹⁶

¹¹⁵ Gairin, Joaquín. (2004). *“Congreso Internacional Pedagogía y Educación en el siglo XXI”*. Ponencia Sección A. Sesión 5ª Gestión y Administración Escolar. Madrid-2004. p.8.

¹¹⁶ *Ibíd.* p.14.

Convencer a la colectividad docente, como una alternativa al sustentar la propia reflexión, hacer catarsis de práctica, y modificar los valores al asumir el compromiso, hacen coincidir con Gairín, (2004): *“El Proyecto Educativo del Centro, supone, por otra parte, un compromiso institucional por el cual se explicitan los compromisos que las diferentes personas asumen de una manera consensuada y coordinada”*.¹¹⁷

Normativamente la definición del Consejo Técnico Escolar es la siguiente: *Artículo 2º “Es el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión”*.¹¹⁸ Al partir del compromiso individual, colectivo e institucional con un liderazgo no vertical al crear la misión del centro y la visión compartida, en un verdadero Consejo.

Al mejorar el modo de dirigir y gestionar de manera no vertical, al reforzar las competencias intrínsecas dirigidas al cambio y la mejora, al crear una comunidad de aprendizajes, al dirigir por medio de un modelo colegiado, colaborativo, cooperativo y participativo, en una visión compartida que se concreta con el Proyecto de Intervención.

Manifiesta Díaz, (2010) que: *“se acepta que el aprendizaje cooperativo se refiere al empleo didáctico de grupos pequeños, en los que las y los alumnos trabajan juntos para maximizar su aprendizaje y el de los demás”* (Mendoza, 2004).¹¹⁹ Los procesos de interacción se pueden potencializar en la división con grupos pequeños, para lograr aprendizajes cooperativos y de intercambio.

En relación al aprendizaje colaborativo de Dillenbourg citado Por Díaz, (2010) se concreta porque:

“Contempla la posibilidad de trabajar en una situación educativa, en la que, en contraposición al aprendizaje individual o aislado, aparecen varias interacciones simétricas entre los estudiantes a lo largo de la clase, cuando realizan alguna actividad escolar, cuando se apoyan de manera espontánea o cuando ocurren negociaciones o interacciones con fines sociales entre los participantes”.¹²⁰

¹¹⁷ Gairín, Joaquín. (2004). *“Congreso Internacional Pedagogía y Educación en el siglo XXI”*. Ponencia Sección A. Sesión 5ª Gestión y Administración Escolar. Madrid-2004. p. 15.

¹¹⁸ SEP (2013). *“Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares”*. Educación Básica, Preescolar, Primaria. Secundaria. SEP. México-2013. p. 10.

¹¹⁹ Díaz Barriga, Arceo Frida y Hernández Rojas, Gerardo. (2010). *“Estrategias docentes para un aprendizaje significativo”*, Una interpretación constructivista. (3ª edición), Editorial Mc Graw Hill. México-2010. p.87.

¹²⁰ *Ibíd.* p. 375 y p. 87

Al trabajar los docentes en binas, colegiadamente y colaborativamente.

Al expresar sobre el trabajo colaborativo Montiel, (2007) dice: *“El trabajo colaborativo es trabajo en grupo, pero el trabajo en grupo, no es trabajo colaborativo”*.

Trabajo en grupo:	Trabajo colaborativo:
Sujetos: Grupos heterogéneos.	Homogéneos.
Liderazgo: 1 líder.	Compartido por todos.
Responsabilidad del trabajo: Individual.	Compartido.
Objetivo final: Completar la tarea.	Aprendizaje y de relación.
Rol del tutor: Coordinador que toma decisiones.	Escasa Intervención, observación y retroalimentación en la tarea.
Evaluación: individual y grupal.	Media de las puntuaciones individuales.

Tabla 15. Esquema que aparece en Montiel, (2007).¹²¹

Al interpretar la colaboración la misma autora Díaz, (2010), se permite mencionar: la interacción social y el dialogo colaborativo, van más allá de la forma del grupo, su ubicación, su ambiente, la tarea en común, y es fundamental ir más allá de la cooperación Díaz, (2010): *“que en el enfoque colaborativo, los estudiantes comparten con el profesor la autoridad y el control de los aprendizajes”*.¹²²

Se necesita manifestar el diálogo colaborativo por E. Wenger citado por Díaz, (2010) al decir: *“que una comunidad de aprendizaje consiste en un grupo de personas que comparten un interés común respecto a un tema o una serie de problemas y que profundizan su conocimiento y pericia para afrontarlos a través de una interacción continuada. Así para que exista una comunidad de práctica o de aprendizaje, se requiere la existencia del compromiso mutuo entre los participantes, una empresa conjunta, y un repertorio de recursos para compartir significados”*.¹²³

Compartir el bien común, socialmente aceptado de un problema en el caso de la escuela, coincidir en la misión y la visión, en los términos del contrato social, en una comunidad de aprendizaje, con sus significados y signos, en la mediación, potencia ejercer el diálogo colaborativo, como una rectificación compartida de posturas, códigos, culturas, lenguajes internalizados, para iniciar diálogos.

¹²¹ Montiel Elizarraras, Iliana. (2007). *“Fortalecimiento de equipos de apoyo técnico pedagógicos a través de trabajo colaborativo”*. UPN 094. México D.F.-2007. p. 37.

¹²² *Ibíd.* p.88.

¹²³ *Ídem.*

Hacer coincidir en un solo punto, las diversas trayectorias individuales de las propias biografías, exitosas o fracasadas, en la construcción de la cultura de la colaboración, es la tarea como punto focal conforme al autor Pérez, (1996) en Montiel, (2007): *“La cultura de la colaboración, aunque es complicada por su carácter ético, contextual y experiencial tiene dos aspectos fundamentales que se implican mutuamente en todo proceso de innovación, mejora y desarrollo profesional con vocación de futuro”* (Pérez Gómez, 172): 1. *El contraste cognitivo y el debate intelectual que suponen la apertura y la participación de otros (conflicto, discrepancia, otras perspectivas...)* y 2) *La promoción de un cierto clima afectivo (que permita la identificación, la aceptación de alternativas, la adopción de juegos, el desprendimiento, aceptar críticas, que hacen que la incertidumbre, la discrepancia y el conflicto se conviertan en compañeros connaturales y con potencialidad de todo proceso de comunicación, encuentro y participación”*.¹²⁴

El puntualizar el desarrollo social del pensamiento entre pares, su participación en un clima afable, entre expertos y correlacionar; establecer las reglas del juego para la colaboración Montiel, (2007): *“El trabajo colaborativo exige que todos los participantes respeten una serie de principios y normas éticas en los que se pueden indicar los siguientes:*

- Avanzar requiere de la iniciativa del esfuerzo individual.
 - Respetar las aportaciones de todos los participantes y valorarlas en función de su contenido y no de la persona que la realiza.
 - Asumir que el responsable de las decisiones que se adopten en grupo.
 - Dominar estrategias y técnicas de comunicación, intercambio y de aceptación de ideas.
 - Potenciar una interdependencia positiva entre todos los miembros.
 - Todos los participantes deben tener las mismas oportunidades de intervenir.
 - Cualquier actitud de liderazgo debe hacerse desde una posición democrática”
- ¹²⁵

Para concluir el presente apartado es necesario establecer el concepto de colaboración de Klinger y Vadillo, (2000): *“han estudiado la eficacia de esta noción y encontraron que el aprendizaje colaborativo ayuda a la asimilación del*

¹²⁴ Montiel Elizarraras, Iliana. (2007). *“Fortalecimiento de equipos de apoyo técnico pedagógicos a través de trabajo colaborativo”*, D.F. UPN 094. Tomado de Pérez Gómez, A. I. (1996), *“La cultura escolar en la sociedad neoliberal”*. Madrid. Morata. p. 38.

¹²⁵ *Ibíd.* p. 37.

conocimiento, ya que es posible platicar las dudas y verbalizar las hipótesis. El maestro puede practicar la enseñanza precisa,...a través de pistas o la enseñanza colaborativa brindará a sus alumnos otros niveles de aprovechamiento".¹²⁶

IV.3.1 Roles y Funciones en Gestión Escolar.

La Gestión Educativa se confunde con la Administración Educativa, Botero, (2009), define: *"la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones"*,¹²⁷ y la administración es sólo una parte de ella, aunque hay otros autores que nos *"presenta a la gestión como la acción y efecto de administrar"*.¹²⁸ Se puede reconocer a la gestión como el universo de las acciones y procesos de un sistema educativo en sus niveles y modalidades, así la Gestión Educativa entonces comprende el campo de la política, de un país, a nivel nacional para su educación.

"La gestión educativa como disciplina corresponde a los años setenta en el Reino Unido, y a los ochenta en América Latina".¹²⁹ Es decir es una disciplina joven y en construcción epistemológica.

Pero en relación a la Gestión Educativa definida: *"como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"*.¹³⁰

La Gestión Escolar muestra sus fases administrativas: planeación, organización, ejecución, evaluación y control, así la gestión debe ser autónoma, democrática, de calidad, de formación integral, independiente y descentralizada al realizar Proyectos Educativos, propios, pertinentes y relevantes, para la escuela.

Para lograr una educación integral conceptualizada como: *"una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante"*.

¹²⁶ Klinger, Cynthia y Vadillo, Guadalupe. (2000). *"Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente"*. Ed. Mc. Graw Hill. México-2000. p. 31.

¹²⁷ Botero Chica, Carlos Alberto. (2007). *"Cinco Tendencias de la Gestión Educativa"*; en: Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653, No 42/2- 10 abril 2009, Edita, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. La Ciencia y la Cultura (OEI). Tomado de: Revista Politécnica No 5 .ISSN:1900-2351. ISSN: 2256-5353. (en línea). Colombia-2007.p. 1.

¹²⁸ Ídem.

¹²⁹ Ídem.

¹³⁰ Ibid. p. 2

*que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.*¹³¹ Al sobreponer énfasis en la formación de valores al permitir alcanzar niveles humanos y de responsabilidad ante la sociedad, el país y su compromiso universal ante el planeta y su práctica docente, al fortalecer la enseñanza virtual por redes, todo dentro del proceso de socializar en colegiado.

La Gestión Escolar, se transforma día con día Elizondo, (2001) lo menciona: *“La escuela pasa por una etapa de transformación que se caracteriza por lo siguiente: El fortalecimiento de un sistema directivo y de las funciones organizacionales de los recursos humanos que les corresponden a quienes los administran y gobiernan”.*¹³²

La misma autora menciona más adelante: *“Al replantear el trabajo directivo en el marco de la Gestión Escolar... Asesorar a Directores y profesores, olvidando la vieja idea de que el directivo es “profesor de profesores” y el profesor un “profesional de escasa calificación profesional”, en busca de una nueva forma de ser directivo, cuyo discurso principal sea “trabajar con las escuela en la búsqueda conjunta de la mejora continua de la efectividad de la enseñanza, entendida como la satisfacción que se da a las demandas de educación escolar”.*¹³³ En este contexto la verticalidad se encuentra en el concepto “profesor de profesores”, en un proceso de transformación e innovación del Gestor Escolar al ser uno más en la tarea conjunta, al proponer un modelo de Gestión Escolar transformador, al desprender el estilo de directivo transaccional.

¿Qué debe sustituir el mando vertical como motor del proceso?: El liderazgo, con un nuevo rol, de transformación e innovación, preparatorio para el cambio, es decir, generar algún tipo de autoridad reconocida al lograr la aceptación por los pares ya sea de manera formal o informal.

Es decir, que el nuevo director como Gestor Escolar requiere re-construir su actuar en los hechos, bajo modelos más horizontales y colaborativos. En suma, la autoridad que no es vertical se gana.

La misma autora manifiesta que hay que actualizar la forma de “dirigir”, es decir al tratar y relacionar con los demás en la tarea. Elizondo, (2001): *“en muchos países la Gestión Escolar se haya adoptado como modelo organizacional educativo, garantiza que ésta, si no es perfecta, sí hace valiosas aportaciones teóricas y*

¹³¹ Fichte Gottlieb, Johann. (1977). *“Discursos a la nación alemana”*. Ed. Nacional. Madrid-1977. p. 110.

¹³² Elizondo Huerta, Aurora. (2001). *“La nueva escuela I, Capítulo 7.- La Realidad de la Gestión Escolar”*. Ed. Paidós. México-2001. p. 119.

¹³³ *Ibíd.* p. 120.

prácticas, entre otras cosas porque toma en cuenta modelos de simulación que permiten el acercamiento a la realidad por medio del ensayo y error, y por evaluarse continuamente”,¹³⁴ este sistema organizacional no está estático, al requerir de la práctica y esa práctica, tiene ensayo y error, para modificar la actitud, de los participantes.

La nueva forma de “*dirigir*” tiene las características que a continuación se detallan:

“Gestión Escolar, como la auto organización de la escuela, la zona y el sistema, en un Proyecto, el cual debe ser: autónomo porque las instancias deciden su quehacer, cohesiva, busca la unidad de las partes, con identidad, porque hacen suyo el Proyecto, flexible, actúan libremente los sujetos, adaptable porque da respuesta a los problemas, y heterodoxa por que su respuesta son singulares y ajenas a lo rutinario, así la gestión es universalmente reconocida”.¹³⁵ Se detalla de especial manera la característica de flexibilidad, al permitir a los sujetos actuar libremente al crear identidad y pertenecer al grupo, para resolver una de las problemáticas de la realidad, derivada por procesos de cambio, innovación y transformación.

De igual manera la autora enfatiza: *“Si algo caracteriza a la Gestión Escolar es, en su acepción de teoría y práctica en construcción, su carácter necesariamente flexible y moldeable, en virtud de que se tiene que adaptar a la realidad en que opera”*.¹³⁶ Su práctica esta siempre en constante construcción, al transformar día con día, al iniciar los cambios de actitud, para trabajar entre pares.¹³⁷

La autora nos habla que existen limitantes que al no permitir cambiar, detienen el contenido de la Gestión Escolar: *“La operación del Proyecto, la participación de la comunidad deficiente y resalta el peso de la tradición el cual se manifiesta*

¹³⁴ Elizondo Huerta, Aurora. (2001). *“La nueva escuela I, Capítulo 7.- La Realidad de la Gestión Escolar”*. Ed. Paidós. México-2001. p. 121.

¹³⁵ *Ibíd.* pp. 122-123.

¹³⁶ *Ibíd.* P. 124.

¹³⁷ Cerda Taverne, Ana María y López Lillo, Isaura. *“El grupo de Aprendizaje entre pares una posibilidad de favorecer el cambio de las prácticas cotidianas de aula”*. *“El concepto aprendizaje entre pares implica la valoración del conocimiento generado en la práctica cotidiana, que es experiencial y personificado y que tiene sentido para quienes lo han producido y utilizado. Cada sujeto que intercambia, comunica y analiza con otros sus conocimientos, pone en juego sus habilidades y competencias, las que se incrementan producto de esa interacción. En la interacción todos los participantes en un proceso de coaprendizaje, potencian sus aprendizajes y gatillan procesos similares en los otros. Para que se produzca esta situación de interaprendizaje, es importante que quienes participan del diálogo y reflexión reconozcan al otro como legítimo para aprender de él, en tanto es un par en el oficio”* en: cpeip.cl. Ministerio de Educación Chile. Profesora de Historia, Geografía y Educación Cívica; Maestra en Investigación Educativa. Coordinadora de la Red Maestros de Maestros. p. 4.

indistintamente en resistencia social, acción sindical o cultura de la simulación”,¹³⁸ el Gestor Escolar debe reconocer y aceptar las limitantes, para aminorarlas, para abrir canales de participación y disminuir la resistencia de la “cultura subyacente”.

Pero que es el trabajo directivo al conocer la Gestión Escolar, Borrell, (2001) al decir que el Directivo hace tres cosas en tres preguntas:

- 1.- ¿Qué debe hacer un directivo? Esa es su función o funciones,
- 2.- ¿Qué hace un directivo? Son sus roles y
- 3.- ¿Cuales son las habilidades sociales de un directivo? Eso es liderazgo.

En el repaso histórico de las funciones directivas se pueden utilizar verbos que caracterizan a la función; desde “Fayol, (1994)...*planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar*, (19789 Newman, de forma similar también contempla la *gestión, planificar, coordinar, controlar-evaluar, dirigir, administrar y gestionar recursos, animar*)”,¹³⁹ sobresalen los verbos de gestionar y animar, al motivar a los docentes a coincidir en situaciones y soluciones comprometidas.

El rol se pasa a entender desde Sarbin y Allen, (1968), como: “*conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado*”.¹⁴⁰

Este autor Mintzberg, (1973):¹⁴¹ intenta precisar la función directiva en relación a la atención de situaciones, que se pueden presentar en el transcurso de la tarea, como:

- a) Interpersonales como cabeza visible, líder y enlace.
- b) Informativas, relativas a monitor, diseminador y portavoz de la organización.
- c) De decisión, empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos.

¹³⁸ Elizondo Huerta, Aurora. (2001). “*La nueva escuela I, Capítulo 7.- La realidad de la Gestor Escolar*”. Ed. Paidós México-2001. p. 124.

¹³⁹ Borrell Closa, Elvira y Chava Navarro, Xavier. (2001). “*Capítulo I Roles y Características del Trabajo Directivo*”. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 12.

¹⁴⁰ *Ibíd.* p. 15.

¹⁴¹ *Ídem.*

Antúnez, en su investigación, al definir el campo directivo conforme a funciones, roles y tareas, asigna ocho funciones, dieciséis roles y un sinnúmero de tareas. Se menciona brevemente las más importantes:

FUNCIONES:	ROLES:	TAREAS:
1. Personal.	Dirección de sí mismo.	Autodirección. Autoconocimiento. Reflexión sobre la práctica. Formación permanente personal.
2. Interpersonal.	Líder.	Motivación del personal. Creación de equipo. Trabajo hacia el logro de objetivos. Conducción del grupo. Solución de conflictos.
3. Relaciones externas.	Negociador.	Negociador con el profesorado.
4. Actividades centrales de la organización.	Técnico en organización y gestión. Evaluador.	Fijar y clarificar objetivos. Presentación de alternativas para la mejora. Evaluación del profesorado y eficacia docente.
5. Innovación.	Promotor del cambio. Promotor de la cultura cooperativa.	Búsqueda y promoción de nuevas ideas para el cambio. Adaptación a los cambios y nuevas condiciones. Iniciación de planes específicos de innovación. Creación, mantenimiento y mejora de la imagen de la organización.

Tabla 16. Roles tomado del Cuadro de Antúnez (1991).

Se puede reafirmar la función y rol directivo, al auto dirigir, auto conocer, reflexionar y ser líder, en el cambio personal para mejorar el cambio de la organización.

J. Rul menciona que las funciones y roles directivos, se dan en tres niveles: *“diagnósticas, de solución de problemas y de implementación de soluciones, en realidad todas ellas coinciden en que deben de dar soluciones a las contingencias”*.¹⁴²

El Directivo realiza el rol de líder lo expresa García, S. y otros (1997): *“Liderazgo, se refiere a la capacidad que tiene el directivo, para ilusionar, encauzar*

¹⁴² Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). *“Capítulo I Roles y Características del Trabajo Directivo”*. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 17.

y *cohesionar equipos*”, Así el Director Gestor Escolar es la imagen de la organización y es la persona que debe solucionar los problemas de la escuela y el equipo.

El liderazgo tiene dos poderes, el poder institucional como el jefe-imagen y el *“poder personal la capacidad de influencia en otros, propia de un líder, la cual viene dada por su predominio o fuerza moral en las personas. La capacidad personal se concreta en las conductas. Así mismo éstas están regidas por el sistema de valores, tanto a nivel de valores personales, como ético-sociales”*.¹⁴³ Sobresale de manera relevante y esencial para este trabajo, que el Directivo Gestor Escolar debe concretar su capacidad en las conductas, en el cambio de las actitudes, en su cambio de valores ético-morales.

El líder puede expresar dos formas, como líder transaccional, ante las contingencias y su solución, y líder transformacional, al hacer coincidir a los docentes en el Proyecto común.

El liderazgo transformacional mencionado por Mc. Gregor Burns (1978): *“Menciona características esenciales como: carisma, visión, consideración individual, estimulación intelectual, motivación inspiracional”*.¹⁴⁴

Al definir el carisma, como la personalidad y aceptación del Director Gestor Escolar ante el grupo, visión; animar y potenciar la confianza, la motivación, mejorar la participación colaborativa, atender a las diferencias personales de cada uno del grupo. Estimulación intelectual: *“Consiste en la capacidad del líder para proporcionar a los seguidores modos o razones para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones humanas, y sus propios valores y actitudes. Un líder intelectualmente estimulante ayuda a las personas a pensar de manera nueva sobre viejos problemas, y a usar la razón y los datos y no opiniones sin base real”*.¹⁴⁵ El líder Directivo Gestor Escolar, puede generar cambios de conductas, de actuaciones, al inspirar para la visión compartida.

Otro autor relaciona el liderazgo estratégico basado en valores García, S. y otros (1997): *“como un proceso generador de compromisos colectivos en Proyectos nuevos y que puedan ilusionar a todas las personas”*.¹⁴⁶ El Director Gestor Escolar como líder estratégico para el cambio de conducta y actitud no vertical, necesita concurrir y convencer al equipo.

¹⁴³ Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). *“Capítulo I Roles y Características del Trabajo Directivo”*. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 19.

¹⁴⁴ *Ibíd.* p.20.

¹⁴⁵ *Ibíd.* p. 19.

¹⁴⁶ *Ibíd.* p. 21.

En el trabajo del Consejo Técnico Escolar, se ponen en juego conductas, actitudes, acciones, al coincidir con la autora, en la frase de cierre de su capítulo al especificar que el Director debe ser un líder, con valores comunes a su grupo de trabajo en una actitud no vertical: *“La organización es esencialmente un conjunto de tecnoestructuras cognitivas y emocionales. Las instrucciones son las herramientas directivas propias de los jefes; los objetivos, de los gestores; y los valores, de los líderes”*.¹⁴⁷

El trabajo directivo también tiene finalidades: *“finalidad evoca término y límite, esto es, una determinada orientación dentro de unos márgenes para un destino”*.¹⁴⁸ Existiendo: a) finalidades institucionales y b) finalidades directivas, estas pueden estar juntas para legitimar a la institución, dejando muy en claro que el Director tiene una finalidad directiva diferenciada.

Finalidad Institucional:	Finalidad Directiva:
Control Normativo.	Gobernar el Centro.
Deberes y derechos.	Organizar el currículo y los servicios.
Mejora del sistema.	Gestionar los recursos.
Mejora de la Enseñanza.	Mejora de la institución.

Tabla 17. Finalidad diferenciada del Director.

Para cumplir la finalidad directiva como Gestor Escolar, deben existir competencias profesionales al mencionar: *“en definitiva, el conjunto competencial que le corresponde a cada directivo educativo viene dado por una serie de funciones y, en ocasiones, también por un haz de atribuciones y potestades que posibilitan el cumplimiento de las funciones”*.¹⁴⁹ Las competencias directivas, pues entonces, permiten encarnar funciones, atribuciones dadas por el mismo puesto y potestades, estas tres competencias corresponden al ámbito normativo, pero en las competencias directivas es necesario incluir las virtudes humanas que también debe tener un directivo, como: “ponerse el zapato del otro”, es decir: incidir y

¹⁴⁷ Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). *“Capítulo I Roles y Características del Trabajo Directivo”*. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 22.

¹⁴⁸ *Ibíd.* p. 25.

¹⁴⁹ *Ibíd.* p. 32.

coincidir en lo emotivo, al existir un nexo entre la función/finalidad y la finalidad/función, como la siguiente finalidad según Borell, (2001):¹⁵⁰

Función/ finalidad Directiva..	Garantiza el cumplimiento de la ley.	Garantía de los derechos.	Garantía de observancia de los deberes.	Mejora del sistema educativo.	Mejora de la calidad de la enseñanza.
Colabora en la mejora de la práctica docente y el funcionamiento de los centros, así como en los procesos de reforma educativa, y de renovación pedagógica.	----	x	x	xx	xxx

Gráfico 18. Cuadro Borell, xxx=correlación muy alta, xx=alta, x= media, correlación nula.

Asimismo la finalidad/ función se transcribe:

Funciones/ finalidades:	Gobernar.	Organizar.	Gestionar.
Elabora el Plan Anual, conjuntamente con el equipo directivo, y vela por la elaboración, aplicación y revisión del Proyecto.	xxx	xx	---
Convocar y presidir los actos académicos, las reuniones de los órganos colegiados, visar las actas y ejecutar los acuerdos.	xxx	x	x

Gráfico 19. Cuadro Borell,¹⁵¹ xxx=correlación muy alta, xx=correlación alta, x=correlación media, --- correlación nula.

Razonar que estas funciones/finalidades, forzosamente son verticales y de poder, irrenunciables. Sin embargo es necesario proponer que las funciones, se pueden disgregar en subfunciones cada vez más minuciosas y detalladas, al permitir cumplir con la competencia directiva no vertical. En el caso del Consejo Técnico Escolar. Se podrían agregar de la misma autora, las siguientes subfunciones:

¹⁵⁰ Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). Cap. I "Roles y Características del Trabajo Directivo". Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. Ídem. p. 32.

¹⁵¹ Ibíd. Cap. II "Funciones y Actuaciones de un Directivo: La Propuesta Directiva". p. 34.

- a) *“-Examinar los elementos personales-formales y materiales que componen el centro escolar.*
- b) *-Comprobar las relaciones que se dan entre los elementos y la estructura.*
- c) *-Contrastar la coherencia entre los Proyectos formales de gestión y las realidades cotidianas, midiendo su eficacia.*
- d) *-Influir en la cultura de gestión basada en Proyectos explícitos asumidos, aplicados y evaluados colectivamente.*
- e) *-Impulsar la renovación y el cambio para la mejora de los procesos organizativos y pedagógicos”*.¹⁵²

Por lo tanto en conclusión, entre mas disgregada funcionalmente se encuentre una función, en sus diversas subfunciones, mas posible es alcanzar su logro en el marco de lo emotivo.

Se habla entonces de un componente subjetivo (emotivo, afectivo) de la función directiva expresado Borrell, (2001): *“El componente subjetivo de la función directiva viene representado por la percepción que de ella tiene el propio directivo, por las creencias y propio posicionamiento que se haya ido forjando sobre ellas, y por la asunción (asumir-aceptar) de la propia función, expresada en diversos grados y según la capacidad de identificación con ella”*.¹⁵³

La asunción es la forma de asumir el rol directivo presenta indicadores de logro que son tres:

- 1.- Firmeza en las decisiones,
- 2.- Iniciativa e Intervención productiva y
- 3.- Visibilización de la adecuación del rol a las personas y si es percibida la presencia directiva.

En la forma en que se impronta un directivo en la función, fija su estilo: *“con gran acento en la dimensión axiológica y a través de la influencia, la persuasión y la*

¹⁵² Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). *“Capítulo II Funciones y Actuaciones de un Directivo: La Propuesta Directiva”*. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 37.

¹⁵³ *Ibíd.* p. 40.

palabra".¹⁵⁴ Por lo cual debe dejar el campo individual vertical, para pasar al campo colectivo, cultural, en una nueva asunción, sin olvidar que lleva consigo su propia autobiografía, es decir el estilo y el tipo que debe tener para asumir la función, la finalidad y el rol, al poder coincidir en una visión compartida. Gairin, (1997):¹⁵⁵

Al mencionar cuatro perfiles: situacional-político y técnico-pragmático, en respuesta los objetivos de la institución y a las funciones educativas, podría decir que hablan de un actuar y asumir vertical.



Gráfico 20. Perfiles Directivos.

Rul, (1997): habla de un perfil más humano, una dialéctica entre lo individual y la función, al marcar cuatro estilos.



Gráfico 21. Estilos Directivos Rul.

Por lo cual el directivo debe integrar, gestionar el cambio de actitudes y comportamientos de la dimensión axiológica, con un estilo más humano, horizontal,

¹⁵⁴ Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). "Capítulo II Funciones y Actuaciones de un Directivo: La Propuesta Directiva". Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 41.

¹⁵⁵ *Ibíd.* p. 42.

al interactuar en una dinámica de constante construcción de sus propias competencias directivas.

Ron Glatter, (1990):¹⁵⁶ afirma en relación a la cultura y el cambio. Tres supuestos teóricos del hacer directivo:

1. *“-Los directivos educativos han de ser y ser vistos, como líderes profesionales.*
2. *-El directivo innovador ha de operar en niveles de principio general y detalle específico (dirigir con el ejemplo). La idea es influir en las culturas, normas y prácticas a través de aplicaciones detalladas, más que a través de argumentos o retóricas generales.*
3. *-Los directivos educativos han de desarrollar una comprensión profunda del carácter social y del contexto, sin quedar prisioneros de ellos”.*¹⁵⁷

La actuación directiva (incardinación de funciones), siempre cambia en una espiral de transformación, innovación y reflexión, individual e institucional, en una aproximación al trabajo colegiado.

Hopkins y West (1994), Nos hablan. *“del conjunto de condiciones que van asociadas a la capacidad de cambio para la mejora del centro:*

- 1.- *Un compromiso para el desarrollo del profesorado.*
- 2.- *Esfuerzos prácticos para implicar al profesorado, las y los alumnos y la comunidad en las políticas y decisiones sobre la escuela.*
- 3.- *Enfoques de liderazgo transformacional.*
- 4.-*Estrategias eficaces de coordinación.*
- 5.-*Atención a los beneficios potenciales de la investigación (atendida como averiguación) y la reflexión.*
- 6.-*Un compromiso con actuaciones de planificación en colaboración”.*¹⁵⁸

¹⁵⁶ Borrell Closa, Elvira. y Chava Navarro, Xavier. (2001). *“Capítulo II Funciones y Actuaciones de un Directivo: La Propuesta Directiva”*. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001. p. 43.

¹⁵⁷ *Ibíd.* pp. 42-43.

¹⁵⁸ *Ibíd.* p. 55.

El texto anterior concluye en un liderazgo transformacional, con atención a reflexionar, y trabajar colaborativamente, desde la actuación directiva, para el cambio y la mejora.

Se considera al Director el indicado para incidir e intervenir en la gestión del Centro Escolar, porque: *“como conocedor de la cultura del centro- es decir de los rituales, de las ceremonias, de los símbolos, de la historia del centro, así como de las relaciones de comunicaciones y poder existentes entre los miembros del grupo- es una de las personas mas indicadas para intervenir- entendida esta Intervención. – insistimos en su acepción más positiva, - y actuar en los diferentes procesos organizativos”*.¹⁵⁹ En un proceso para intervenir en la mejora el Director es la persona más idónea para promover el cambio debido a su rol, función y finalidad.

Al crear un perfil directivo se deberá contener 6 principios definidos por Álvarez, en López, (2008):¹⁶⁰

“Principio de identidad. Preocupación por la docencia y por el desarrollo del Proyecto Educativo y Curricular.

Principio de Logro. Basado en la preocupación por el clima y satisfacción docente,

Principio de Motivación. A fin de que los profesores se impliquen en la vida del centro, para lo que ha de otorgarles formación inicial y recursos.

Principio de Interacción. Habilidad para crear equipos colaborativos y actuar como mediador y conciliador ante problemas y conflictos.

Principio de control de resultados. Capacidad para realizar un seguimiento del desarrollo de las diferentes acciones llevadas a cabo en el Centro.

Principio de Orientación. Capacidad para asesorar al profesorado”.

...Sobresale para el efecto, la motivación, la interacción y la orientación, al permitir que el Director Gestor Escolar, pueda crear competencia profesional y anular los sentimientos de fracaso, al mediar y conciliar.

¹⁵⁹ López. Yáñez, Julián, Sánchez Moreno y otros. (2008). *“Dirección de Centros Educativos. Capítulo 10, La Dirección de los Centros Educativos”*. Colección Didáctica y Organización Escolar. Ed. Síntesis. España-2008. p. 271.

¹⁶⁰ *Ibíd.* p. 278.

Esto conforme a López, (2008) es facilitar el poder, es decir un cambio de conducta y actitud: “3.-...Coordinar las actividades no ejerciendo control jerárquico, sino favoreciendo el refuerzo y ofreciendo sugerencias. 4.- Provisión de contextos para las actividades; vincular a la gente a los grupos, y a éstos entre sí, apoyándolos (Dunlap y Goldman. 1991)”.¹⁶¹ El texto anterior manifiesta que se debe dejar a un lado la jerarquía del puesto, por una compartición horizontal entre iguales, y sobretodo lograr la vinculación humana.

Contemplar al Director Gestor Escolar como un líder “gestor del significado que transforma la manera en que los miembros de la organización piensan sobre la misma, y promueve valores que proporcionan significados compartidos, sobre la naturaleza de dicha organización.”¹⁶²

Entonces el Director se puede encontrar ante un paradigma de cambio de él mismo, para mejorar y comunicarse con los otros. Lo ejemplifica López, (2008) en su cuadro siguiente:¹⁶³

Cuadro 10.2. Concepciones del liderazgo en las teorías clásicas y en el “nuevo” paradigma.

Concepción TRADICIONAL del liderazgo	Concepciones “NUEVAS” del liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Proceso de influencia</i> por el que se moviliza a un grupo a la consecución de las metas que define el contexto organizativo en el que trabajan. • Tres elementos: influencia, grupo y metas. • Visión unidireccional y estática. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Proceso simbólico de gestión del significado:</i> el líder define la realidad organizativa, establece un sentido de propósito mediante la articulación de una visión compartida. • Vínculos conducta líder-cultura organizativa. • Visión más dinámica y multidireccional.

Gráfico 22. Cuadro de López, liderazgo tradicional, nuevo liderazgo.

Así el Director, Gestor Escolar, como líder en este nuevo paradigma debe reestructurar su ser en: “*Consideración...Un estilo de liderazgo orientado hacia el reconocimiento de las necesidades individuales y de las relaciones personales, en que los líderes muestran preocupación por las necesidades de los miembros de la organización en tanto que individuos, reciben la confianza de éstos, y promueven*

¹⁶¹ López. Yáñez, Julián, Sánchez Moreno y otros. (2008). “*Dirección de Centros Educativos. Capítulo 10, La Dirección de los Centros Educativos*”. Colección Didáctica y Organización Escolar. Ed. Síntesis. España-2008. p. 281.

¹⁶² *Ibíd.* p. 286.

¹⁶³ *Ídem.*

entre ellos un buen clima de relaciones".¹⁶⁴ Aunque se reestructura la competencia de atender las situaciones contingentes del rol, la función y la finalidad, con una calidad humana al reconocer las necesidades personales ajenas.

El autor House en este enfoque situacional contingente del líder manifiesta: "*que debe ajustar su estilo al contexto*".¹⁶⁵ Al entender la cultura subyacente, los significados, para ejercer un cambio hacia el liderazgo transformacional que: "*se acompaña de un aumento en los niveles de compromiso con propósitos mutuos*".¹⁶⁶

En este modelo transformacional el líder tiene 4 características: carisma, motiva e inspira, considera individualmente a sus iguales, y estimula intelectualmente al grupo; lo cual permite implicar a los involucrados, para cambiar la cultura subyacente y prevaleciente del grupo, de la organización y lograr acuerdos y compromisos desde el cambio y la mejora.

Kenneth Leichwood, propone un modelo con las siguientes dimensiones:

- a) *Carisma, inspiración, visión;*
- b) *Consenso en las metas;*
- c) *Expectativas de alto rendimiento;*
- d) *Consideración individual;*
- e) *Estimulación intelectual;*
- f) *Modelado;*
- g) *Recompensa contingente.*
- h) *Estructuración;*
- i) *Construcción de la cultura*".¹⁶⁷

¹⁶⁴ López. Yáñez, Julián, Sánchez Moreno y otros. (2008). "*Dirección de Centros Educativos. Capítulo 10, La Dirección de los Centros Educativos*". Colección Didáctica y Organización Escolar. Ed. Síntesis. España-2008 p. 291.

¹⁶⁵ *Ibíd.* p. 294.

¹⁶⁶ *Ibíd.* p. 296.

¹⁶⁷ *Ibíd.* p. 304.

En este modelo, la estructuración se puede contemplar el establecimiento de oportunidades para los miembros, al tomar decisiones y construir la cultura, para el apoyo mutuo y la visión compartida.

Asimismo se enfatiza: *“el papel de las relaciones entre los diversos miembros de la organización, de tal modo que es mediante las interacciones de los participantes como éstos emplean los recursos y medios a su alcance”*.¹⁶⁸ De esta forma el Líder-Director debe actuar en las relaciones del Colegiado, para incidir y coincidir en la cultura y gestionar su nuevo paradigma de actitud y comportamiento.

Pagano, expresa: *“Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar”*,¹⁶⁹ todo ello en beneficio de la organización, es decir innovar: *“Entonces cuando se habla de gestionar una innovación, se hace mención a la revisión y reflexión crítica de la vida institucional con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarla, potenciarla y enriquecerla”*.¹⁷⁰

El cambio entonces se inicia desde el individuo, hacia los otros individuos, al innovar, construir, al cambiar actitudes y conductas, en respuesta a las mismas posturas de la cotidianidad, el aburrimiento, y el contexto, para perfilar una nueva cultura. *“Esto requiere ver cómo el cambio significativo comienza por uno mismo y cómo crece con el tiempo”*.¹⁷¹ Al lograr en el grupo colegiado, la colaboración: *“Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos”* (Kildmann).¹⁷²

¹⁶⁸ López. Yáñez, Julián, Sánchez Moreno y otros. (2008). *“Dirección de Centros Educativos. Capítulo 10, La Dirección de los Centros Educativos”*. Colección Didáctica y Organización Escolar. Ed. Síntesis. España-2008. p. 307.

¹⁶⁹ Pagano Claudia, Marissa. *“El Rol Directivo en la gestión educativa”*. Quaderns Digitals N. 48. AFOL/ autoformación On Line. Centro de Integración Educativa. Argentina. p.1.

¹⁷⁰ *Ibíd.* p. 4.

¹⁷¹ *Ibíd.* p. 18.

¹⁷² Mirabal, Daniel. (2003) *“Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas”*. Provincia. No 10, Universidad de los Andes, Venezuela, enero-diciembre, Mérida-Venezuela (2003). Recuperado en: www.redalyc.org.

Así el cambio se da en la Gestión Escolar, donde se reafirma las dos definiciones conforme a Pozner, (1997): *“La Gestión Escolar realiza las políticas educativas en cada unidad educativa, adecuándolas a su contexto, y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. Podemos definirla también como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”*.¹⁷³ En esta definición el Director Gestor Escolar es protagonista del cambio, al posibilitar y detonar la transformación, al innovar la participación y crear su propio paradigma, algunos autores lo pueden considerar como una nueva forma de “hacer escuela”.

Pozner, (1997), propone que a través del Proyecto Institucional, se puede gestionar un clima organizacional para el trabajo en equipo con los siguientes requerimientos:

1. *“Que se desarrolle el sentido de pertenencia, que se constituya el “nosotros”.*
2. *Que se propicien espacios de intercambio y comunicación que posibiliten la interacción.*
3. *Que se valore al docente como persona y pueda incluir en su participación su bagaje de criterios, motivaciones, experiencias.*
4. *Que se organicen procesos de formación, y participación a partir de la práctica.*
5. *Que el estilo de participación posibilite el aporte de todos en las distintas instancias de identificación y solución de problemas, así como en la proposición de estrategias para solucionarlos.*
6. *Que cada miembro del equipo tenga una función propia, pero no enquistada sobre sí mismo evitando así que se generen roles rígidos y permanentes.*

Formación para trabajar como equipo.

- a) *Es necesario que sus miembros posean las capacidades y destrezas, para: la comunicación, el trabajo colectivo y cooperativo, la organización del trabajo, la familiarización con la vida laboral en grupos.*

¹⁷³ Pozner De Weinberg, Pilar. (1997). *“El directivo como gestor de los aprendizajes escolares, Capítulo 3, La Gestión Escolar”*. Ed. Textos sobre Educación, Argentina Aique. p. 70.

socialización en la gestión de su tarea, el entrenamiento en la gestión del tiempo, entre otras cuestiones.

b) Permite a cada miembro tratar e intentar con conocimiento de causa y aportar a la constitución eficaz en el seno del equipo en el que se insertará”.¹⁷⁴

Los requerimientos, y la formación, permiten construir la pertenencia, preparatoria para el cambio, y la visión compartida.

Teóricamente la propuesta de Intervención, se puede fundamentar en la aportación de Vigotsky, sobre la mediación, el habla, el lenguaje, los signos y aprender en lo social con los “expertos”, la Gestión Escolar Directiva no vertical pretende resumir los cambios, e innovaciones y reestructurar el rol, función, finalidad, la organización y el trabajo colaborativo, al diferenciar la Gestión Educativa de la Gestión Escolar, al generar un nuevo paradigma de gestión democrática como: un líder transformacional, con una nueva forma de dirigir compartida, en teoría y práctica, para coincidir e incidir en la cultura subyacente y prevaleciente, al innovar con un nuevo estilo más humano para imbrantar en el trabajo del Consejo Técnico Escolar, al coincidir y vincularse con los otros.

¹⁷⁴ Pozner De Weinberg, Pilar. (1997). *“El directivo como gestor de los aprendizajes escolares, Capítulo 3, La Gestión Escolar”*. Ed. Textos sobre Educación, Argentina Aique. p. 90.

V. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN:

“¿Sabes? Soy responsable de mi flor”.
El Principito, Sain Exupery Antoine.

Para incidir, coincidir y lograr una aproximación al desempeño del Consejo Técnico Escolar, se necesita diseñar el Proyecto de Intervención en la forma siguiente:

1) Propósito:

Propiciar la participación del colectivo docente, en un proceso de asesoría y acompañamiento de Gestión Escolar no vertical, en las Reuniones del Consejo Técnico Escolar, para su eficacia y logro, en cumplimiento de los acuerdos y compromisos.

2) Objetivos:

1.- Sensibilizar a los docentes que participan en el Consejo Técnico Escolar, en los temas sobre el trabajo colaborativo, acuerdo y compromiso, para mejorar el contenido y desempeño de las reuniones.

2.-Desarrollar una planeación por competencias, con una estrategia incluida en una actividad adicional a la Agenda Normativa del Consejo Técnico Escolar.

3.- Generar competencias analítico – sintéticas e inductivas-deductivas¹⁷⁵ para la participación docente y de quien preside el Consejo Técnico Escolar; para la mejora en las habilidades de toma de decisiones, pensamiento propositivo y alternativo, bajo un liderazgo no vertical y una visión compartida.

¹⁷⁵ Frade Rubio, Laura. (2008). *“Planeación por competencias”*. AFSEDF.México-2008. p. 32.

V.1 Metodología de la Intervención.

Generar conocimiento en acción, o en el servicio, con el fin de adquirir competencias y habilidades al efficientar el desempeño de las sesiones del Consejo Técnico Escolar, es decir desde adentro para validar y visibilizar una aproximación al trabajo colaborativo, al potenciar el aprendizaje y el reforzamiento de competencias profesionales en la mejora por medio de un liderazgo no vertical.

a) Kenneth, (1996): *“la acción reflexiva implica la consideración activa, persistente y cuidadosa de cualquier creencia o práctica, tomando en cuenta las razones que la sostienen y las consecuencias que pueden tener a futuro”*.¹⁷⁶

b) Para llegar a una Investigación Educativa, por medio de la investigación acción, con las destrezas colaborativas dice Montiel, (2007): *“Como un metodología de enseñanza y de realización de la actividad laboral, basada en la creencia que el aprendizaje y la actividad laboral se incrementa cuando se desarrollan destrezas cooperativas para aprender y solucionar los problemas y acciones educativas y laborales en las cuales nos vemos inmersos”*.¹⁷⁷

c) Se utiliza la metodología de generar conocimiento en acción, o en el servicio, con el fin de adquirir competencias y habilidades en trabajo colaborativo para efficientar el desempeño durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar, al innovar con un liderazgo no vertical, desde el propio colegiado propuesto por Díaz, (2006) en su texto *“Enseñanza Situada”*.¹⁷⁸

¹⁷⁶ Kenneth, M. Zeichner y Lipston, D. (1996). *“Raíces históricas de la enseñanza reflexiva” en Reflective Teaching. An introduction*, Nueva Jersey. Larwnce Erlbaum Associates. p.2.

¹⁷⁷ Montiel Elizarraras, Iliana. (2007). *“Fortalecimiento de equipos de apoyo técnico pedagógicos a través de trabajo colaborativo”*, D.F. UPN 094. p. 3

¹⁷⁸ Díaz Barriga, Frida. (2006). *“Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida”*. México. Editorial Mc Graw Hill. México-2006. p. 69.

V.2 Sustento Pedagógico.

Al aplicar diversas teorías en concreto sobre la mediación, las zonas de desarrollo, el lenguaje, competencias, el liderazgo y la Gestión Escolar:

Zona de Desarrollo Próximo, al utilizar materiales, crear nuevos conceptos que transitaron de lo cognitivo a lo concreto, para potenciar habilidades, destrezas y competencias, se puede aprender de los homólogos.

El factor social en el aprendizaje, al reunir personas, el proceso de aplicación de estrategias en asesoría y tutoría, al construir conceptos entre pares, donde los expertos con conocimientos consolidados, pueden compartir como líderes colaborativos, no verticales, para lograr una visión conjunta por el bien común de las y los alumnos.

Énfasis en procesos, no en objetos, a partir de la comunicación de los aprendizajes consolidados de éxito y fracaso, para planear, las actividades durante el proceso de mediación de lenguaje y signo.

Interfuncionalismo del lenguaje y el pensamiento, actividades con procesos de habla y vocabulario internalizados, la lectura y estructura de narrativas para significar la función y los roles.

Internalización del habla, al proyectar por medio de la autoevaluación y la evaluación, al medir la metacognición en las categorías: de aprendizaje, metas para lograr la resolución de problemas, desde el trabajo colaborativo en línea.

Cambio de paradigma de liderazgo vertical, al manifestar el cambio de actitud, de conducta asumida en los roles, funciones y finalidades de la Gestión Escolar vertical, en nuevas actividades innovadoras.

Trabajo Colegiado y de pares, ponderar las actividades en grupo, de participación apoyo y colaboración para aprender juntos, bajo la asesoría, acompañamiento del Gestor Escolar, al lograr una visión compartida y conjunta.

Nueva asunción, de roles, funciones y finalidades de liderazgo, para ponderar nuevas competencias de cambio profesional de mejora, cualidades, actitudes no verticales.

V.3 Cronograma.

Metas del Proyecto de Intervención, en Gestión Escolar:

1. Lograr que el 100% de los docentes que asisten a las reuniones del Consejo Técnico Escolar, puedan encontrar interés, motivación y participación del trabajo colaborativo, con las actividades planeadas.
2. Lograr por medio de la estrategias planeadas y sus cuatro actividades que se pueda alcanzar la aproximación a la asesoría y el acompañamiento del trabajo colaborativo, con un liderazgo no vertical.
3. Formular mecanismos de evaluación, coevaluación y autoevaluación, para la toma de decisiones para alcanzar indicadores de logro y desempeñar las metas de la Intervención.
4. Documentar y evidenciar el procedimiento en su aplicación.
5. Realizar el informe preliminar y final de la Intervención.

Cronograma 2015. Al ejercer un liderazgo no vertical.

Sesiones:	Estrategia:	Temas:	Evaluación:	Escala:	Recursos:
1 Mayo 29	Diadas con enfoque. Pizarra compartida.	"Ser Docente". Asesoría y acompañamiento. Trabajo colaborativo.	Rúbrica. Holística.	-Se cumplió. -No se cumplió. En proceso.	Hojas. Plumas. Ordenador.
2 Mayo 29	En busca de mi yo. Narrativa, éxitos y fracasos. Afirmaciones.	Como llegue a ser maestro.	Rúbrica de Participación.	Niveles. Desempeños.	Hojas. Plumas. Ordenador.
3 Mayo 29	Tarea compartida.	Juego de Naipes, "Cada quien comparte". Verdadero y falso.	Rúbrica Holística.	Desempeños.	Textos con Tareas. Diversos Materiales.
4 Junio- julio	Pizarrón de Mensajes. "El investigador". Díptico pizarra electrónica.	Fortalezas. Áreas de oportunidad. ¿Qué tengo? y ¿Qué me falta?.	Rúbrica Holística. Hoja de observación.	Desempeños.	Correos personales. Ordenadores.
5 Julio- agosto	Autoevaluación. Narrativa. Informe final.	Aplicación. ¿He mejorado?. Elaboración, metas alcanzadas.	Rúbrica analítica. Rúbrica holística. Documento final.		Hojas. Plumas. Evidencias.

Gráfico 23. Cronograma. TJH.

V.4 Líneas de Acción:

1.1 Planear y realizar ejercicios de sensibilización, afirmaciones, videos comentados, lecturas que puedan abordar las temáticas de asesoría, acompañamiento, acuerdo, compromiso, trabajo colaborativo, en la Agenda del Consejo Técnico Escolar.

1.2 Elaborar narrativas docentes en construcción, que puedan permitir recuperar visiones profesionales personales y compartidas que ponderen incidir en el desempeño del Consejo Técnico Escolar y su aplicación.

2.1 Planear las líneas de acción basadas en competencias, con los elementos de aprendizajes esperados, en una secuencia didáctica, al formular competencias para desarrollar, indicadores de desempeño, conocimientos de saber, hacer y ser.

2.2 Establecer rúbricas de evaluación, para medir los niveles de logro de los participantes en las líneas de acción.

3.1 Realizar actividades de autoevaluación para medir las competencias analíticas y sintéticas en sus niveles de desempeño.

3.2 Recuperar la Intervención con narrativas argumentadas, avances de mejora de cambio y transformación del Consejo Técnico Escolar. (Ideas, fracasos y experiencias exitosas), bajo un liderazgo no vertical.

En relación a la motivación, se puede asumir el concepto de Díaz, (2010): *“el manejo de la motivación para aprender debe estar presente y de manera integrada en todos los elementos que definen el diseño y operación del proceso enseñanza aprendizaje, incluyendo por supuesto la evaluación. Lo anterior implica asimismo que la Intervención en los procesos motivacionales incluye los aspectos efectivo emocionales, cognitivos, sociales y contextuales”*.¹⁷⁹ De tal manera que el motivar forma parte de los ejes rectores de la Intervención del Proyecto, al mantener una postura no vertical de autoridad ante los docentes.

Conformar el rol de actuación del Director, en una nueva postura de autoridad no vertical al asumir lo expresado en Pagano, (2014): *“Como conductor del proceso de gestión curricular y considerando que, es el que diseña y lleva a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, se caracteriza por ser complejo y demanda la*

¹⁷⁹ Díaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo. (2010). *“Estrategias docentes, para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista”*. Mc. Graw Hill. México-2010. p. 71.

construcción de herramientas conceptuales que permitan comprender la realidad institucional y desarrollar capacidades para operar sobre ella".¹⁸⁰ Así el rol se puede modificar en un nuevo paradigma ante el cambio.

Se debe fortalecer lo expresado por la misma autora Pagano, (2014): *"El director como promotor del fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la inclusión de programas cuyo objetivo son los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad....responsabilidad del directivo: por un lado una competencia que se relaciona con la necesidad de reconocer e interpretar las intenciones, expectativas y deseos de la comunidad y por el otro la de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social"*.¹⁸¹ Nota textual que muestra la responsabilidad de conocer, para situar el aprendizaje en colegiado, al crear una nueva competencia profesional.

Es imperativo retomar el concepto de competencia de Frade, (2008): *"Podemos definir una competencia como: El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permitan llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea"*.¹⁸² Sin olvidar que la palabra etimológicamente viene del latín, *competér*, te compete es tu responsabilidad, es decir, el conocer el sentir y el hacer del personal puede mejorar la competencia directiva como preámbulo para renovar el desempeño, el rol y la función.

El concepto de evaluación, se considera desde Frade, (2008): *"La evaluación por competencias se caracteriza por ser un proceso objetivo, válido, confiable, completo, integral, significativo, predictivo, transparente, que conduce a la toma de decisiones y promueve la rendición de cuentas entre el docente, el alumno y el resto de los actores que participan en la educación"*.¹⁸³ Al implicar que durante el proceso de Intervención es necesario evaluar, su comienzo, el desarrollo y el resultado, en la solución del problema central de la Intervención.

¹⁸⁰ Pagano, Claudia Marissa. *"El Rol Directivo en la gestión educativa"*. Quaderns Digitals N. 48. AFOL/Centro de Integración Educativa. Argentina. p.1 Profesora Titular Escuela Técnica Chacabuco. Escritora diversos artículos: La Cultura Juvenil de los Videojuegos, La inclusión educativa y otros. p. 7.

¹⁸¹ *Ibíd.* p. 12.

¹⁸² Frade, Laura. (2008). *"Planeación por competencias"*, (1ª. Ed.) SEP-AFSEDF (Administración Federal de Servicios Educativos del D.F.), Mediación de Calidad. México-2008. p.13.

¹⁸³ *Ibíd.* p.13.

V.5 Enfoque:

El enfoque del Proyecto de Intervención en Gestión Escolar, es de carácter para el cambio, la innovación, la transformación, abierto, democrático, no vertical y participativo López lo define: “se aboga por un modelo de dirección capaz de implicar a los diferentes estamentos de la participación, la comunicación y el diálogo”.¹⁸⁴ Por lo tanto el Proyecto de Intervención tendrá que generar competencias para intercambiar, promover, compartir, construir y transparentar las acciones, valores, actitudes y desempeños, en un constante dialogar desde el Consejo Técnico Escolar, con decisiones compartidas, practicando relaciones humanas, flexibles, con un liderazgo de cambio del rol y la función.

La utilización de rúbricas para la evaluación considera los indicadores, conforme lo conceptúa Frade, (2008): “Descriptor del proceso que se necesita efectuar, define lo que debe saber hacer una persona paso por paso, para desarrollar una competencia”.¹⁸⁵

En este enfoque se considera importante incidir en el desarrollo de aprendizajes y competencias, que ponderen el trabajo colaborativo, al fortalecer la gestión, al coadyuvar la construcción de la conciencia colectiva, como una unidad de aprendizaje, basada en la asesoría y la orientación, en un ambiente sociocultural y una visión compartida.

¹⁸⁴ López Yáñez, Julián, Sánchez Moreno y otros. (2008). “La dirección de los centros educativos, Capítulo 10”. Colección Didáctica y Organización Escolar. España-2008. p. 273.

¹⁸⁵ Frade, Laura. (2008). “Planeación por competencias”. (1ª. Ed.). México. AFSEDF. Mediación de Calidad. p. 6.

V.6 Planeación Didáctica para la Intervención.¹⁸⁶

Programación y Plan de Evaluación: Basada en la Evaluación por Competencias.

Secuencias:

Aprendizajes esperados. De toda la Propuesta de Intervención en Gestión Escolar.

1. Describe situaciones en las que participa como sujeto actor, como líder no vertical, y compañero.
2. Consulta distintas fuentes de información.
3. Establece relaciones personales y colaborativas basadas en el reconocimiento de las demás personas y cuestiona prácticas y la suya propia.
4. Argumenta sobre las razones por las que considera una situación problema y su resolución.
5. Participa en actividades que exigen la puesta en marcha del trabajo colaborativo. Aplica principios éticos a su hacer, ser y saber hacer.
6. Manifiesta una postura crítica y consciente sobre su propio hacer, ser y saber docente, de igual manera que de su hacer, ser y saber directivo.
7. Establece procesos de cambio, innovación y transformación.

Evidencias.- Portafolio, fotos, recuperación de narrativas, grabaciones en fragmentos, documentos emitidos, gráficas de avances y resultados.

¹⁸⁶ “La planeación didáctica” es: diseñar un plan de trabajo que contemple los elementos que intervendrán en el proceso de enseñanza-aprendizaje organizados de tal manera que faciliten el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, la adquisición de habilidades y modificación de actitudes de los alumnos en el tiempo...”; en: <https://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://proicecdn.azurewebsites.net/shared/content/imagenes/suarios/ImagenesCKEditor/90a4127d->

V.6.1 Situaciones Didácticas.

Situación didáctica1.- Título Búsqueda de afirmaciones “Ser Docente”.

Tema.- Exploración del trayecto formativo como profesional de la enseñanza.

Técnica.- Grupo de enfoque, *“cuyo propósito consiste en identificar problemas, intereses, preocupaciones, grado de satisfacción entre los participantes. Teniendo en mente la posibilidad de innovar o solucionar algo”*.¹⁸⁷

Competencia General.- Reconocer elementos empíricos compartidos con otros compañeros.

Competencias específicas:-

- a) -Analizar y contrastar la acción docente con el “ser docente”.
- b) -Esbozar en un escrito las experiencias propias en el tema de la docencia.
- c) -Reconstruir y compartir en afirmaciones cortas, la síntesis de ejercicio de reflexión, ética, moral e individual.

Recursos. Proyector, ordenador, hojas blancas, bancas, plumas, papel bond.

Secuencia didáctica:

Inicio.- Competencia. Analizar 2 videos del tema “ser docente”, en la página de YouTube, con personajes como Pedro Infante, Cantinflas, y otros, analizar las condiciones y relaciones que lo conforman, y la importancia de su función social, en el tiempo y la situación.

Desarrollo.- Dividir al grupo en diadas, se les pide que exploren, indaguen y concreten que es: “ser docente” en un texto de media cuartilla y su ser protagónico.

Cierre.- Compartir sus textos en las diadas, para concluir con tres afirmaciones, se compartirán al escribirlas en un papel bond que será colocado a la vista de todos.

Nivel de pensamiento. Crítico y propositivo.

Tiempo. 40 minutos.

¹⁸⁷ Diaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo. (2010). *“Estrategias docentes, para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista”*. Mc. Graw Hill. México-2010. p. 105.

Producto Esperado. Narrativa en media cuartilla, afirmaciones en media cuartilla individual.

Evaluación. Lista de Cotejo para siete parejas, respondiendo un observador. (Anexo 30) y rúbrica. (Anexo 31).

Actores de la evaluación: individual y observador que evaluará al grupo.

Situación: Ubicación Espacial.

Situación didáctica 2. Título Narrativa “Éxitos, fracasos y Afirmaciones.

Tema: Mi formación docente.

1) Aprendizajes esperados. Distinguir, aceptar y apreciar sus cambios personales para comprender su formación como docente, su ética personal y su socialización.

Técnica: Grupo de Enfoque.

Considerar la reflexión ética, de sus perspectivas, necesidades e intereses.

Competencia Genérica.- Reconstruir, recopilar, compartir, y valorar su propia biografía como profesional docente y su trascendencia.

Competencias específicas:

- a) Descifrar las situaciones ocurridas durante su vida.
- b) Compartir con sus homólogos situaciones de éxito y fracaso, o procesos en construcción.
- c) Esbozar un escrito personal.
- d) Contrastar por medio de la lectura con otros escritos.

2) Aprendizajes esperados. Asumir decisiones responsables e informadas ante situaciones de éxito y fracaso, o procesos en construcción.

Contenidos. Significado de las actuaciones y clarificación de las condiciones que pueden beneficiar o afectar su práctica docente.

Recursos. Proyector, ordenador, hojas blancas, bancas, plumas, papel bond.

Secuencia didáctica.

Inicio.- Competencia analizar las condiciones y situaciones, los éxitos y fracasos que ha tenido durante su desarrollo profesional, o el proceso en construcción en el que se encuentra.

Desarrollo.- Dividir al grupo en diadas, se les pide compartir sus experiencias, concretarlas en palabras sencillas y estructurar 5 afirmaciones.

Cierre.- Compartir sus textos en un acitrón de lectura, donde cada participante, tiene oportunidad de leer el texto de los otros.

Nivel de pensamiento. Crítico y reflexivo.

Tiempos. 40 minutos.

Producto Esperado. Texto de media cuartilla, para expresar sus éxitos y fracasos de manera individual.

Evaluación. Tipo de factor asociado, con la autoevaluación individual y sumatoria de todos los participantes, para contrastar el total, con el obtenido, y medir la colaboración. Rubrica para éxitos y fracasos. (Anexo 32).

Actores de la evaluación: individual docente y evaluación del grupo de participantes.

Situación: "Ubicación proyectiva". Afirmaciones: ¡ser maestro! Éxitos y fracasos.

Situación didáctica 3: Título "Juego de Naipes".

Tema: Prácticas de convivencia en la Institución, "cada quien comparte".

Aprendizajes esperados. Asumir principios y emplear procedimientos democráticos para establecer acuerdos y tomar decisiones en asuntos de interés colectivo en el Consejo Técnico Escolar.

Contenidos. Experiencias y manifestaciones que ayuden a la toma de decisiones, trabajo entre pares, y la construcción de acuerdos y compromisos para su cumplimiento, bajo un liderazgo no vertical.

Competencia Genérica. Reconocer y seleccionar acciones para la búsqueda de un fin común.

Competencias específicas:

- a) -Recortar los naipes, y discriminar con otros al seleccionar lo verdadero y falso.
- b) -Resolver con otros los naipes adecuados para el fin común.
- c) -Completar la actividad, al pegar en filas, el recorte de verdadero y falso, para el bien común.

Recursos. Anexo de naipes en 3 hojas, con 50 naipes, tijeras, pegamento, hojas blancas, plumones de colores.

Secuencia didáctica:

Inicio.- Se entregan a grupos de 4 personas, un Juego de Naipes, hojas, blancas, plumones, y se les explica que deberán de leerlas.

Desarrollo.- Discriminar y seleccionar del Juego de Naipes, recortarlas y agruparlas en dos categorías, verdadero y falso, posteriormente las pegan en hojas blancas, diferenciándolas.

Cierre.- Compartir sus textos con otros grupos, y compartir los puntos de discriminación.

Nivel de pensamiento. Analítico, crítico y reflexivo.

Tiempos. 40 minutos.

Producto Esperado. Hojas con naipes pegados en dos categorías, falso y verdadero.

Evaluación. Actores de la evaluación: grupo de participantes. Equipos de 4 personas. Rúbrica grupal. (Anexo 33).

Situación: En grupo colaborativo se discrimina lo verdadero y falso.

Situación didáctica 4. Título “El investigador”. Pizarra Electrónica en correo por INTERNET.

Aprendizajes esperados. Promover y participar en el medio electrónico, al aportar alternativas y comentarios, en trabajo colaborativo, ¿Qué tengo? y ¿Qué me falta como docente?

Contenidos. En un Proyecto, el uso de las Tecnologías de la Información con acceso a los medios de comunicación, calidad informativa y correo electrónico, en una tarea compartida.

Competencia Genérica. Enunciar y recopilar información para la pizarra electrónica, al contribuir colaborativamente.

Competencias Específicas:

- a) -Construir nueva información a la pizarra.
- b) -Intercambiar con participantes vía electrónica.
- c) -Trabajar colaborativamente en el desarrollo del documento.
- d) -Aportar conclusiones que se unen a las grupales, para un producto final.

Recursos. Lista de correos electrónicos, documento al que se le pueden agregar comentarios, vía electrónica, ordenadores,

Secuencia didáctica:

Inicio.- Se coloca una pizarra electrónica en formato Word, a la cual se le agregan conceptos y frases relativas al concepto. ¿Qué tengo? y ¿Qué me falta como docente?, en una tarea compartida.

Desarrollo.- Construir nuevas aportaciones y las agrega a la pizarra.

Cierre.- Comprobar y valorar la participación de los cibernautas en el producto final.

Nivel de pensamiento. Analítico, reflexivo y colaborativo.

Tiempos. 3 semanas.

Producto Esperado. Documento para compartir y construir colaborativamente en la Pizarra electrónica.

Evaluación. Actores de la evaluación: grupo de participantes, total de colaboraciones. Rúbrica. "El investigador". (Anexo 34).

Situación: Accesar y participar en línea, compartir comentarios y dar el seguimiento correspondiente.

"No hay hechos sino interpretaciones"
Nietzsche.

VI. INFORME DE RESULTADOS.

*“No hay palabra verdadera que no sea
unión inquebrantable entre acción y reflexión.”*
Paulo Fraire.

Después del análisis reflexivo, una vez efectuadas las actividades con sus narrativas que se anexan, se puede utilizar el Cuadro del autor Nieto, (2001), para identificar los límites y alcances, o los obstáculos y las barreras que se presentan en el desarrollo y se expresan en los cuadros siguientes:

Situación didáctica 1.- Título Búsqueda de afirmaciones “Ser Docente”.

(Anexos 35-36). *“Caracterización de la actividad asesora según un modelo de colaboración”*:¹⁸⁸

Actividad asesora acompañada.	y Diadas, participación con indicaciones y colaboración personal en la construcción de la hoja bond, asumiéndose como un compañero más.
Exhortación.	Propuesta de escribir media cuartilla, que es ser docente.
Provisión.	Materiales hojas blancas, grabación fallida, fuera de tiempo, clima no apto para su realización.
Formación.	Escritura y diálogos por pares, conclusión grupal, malentendido de <u>la preparación</u> constante y permanente, aunque se habla de la profesionalización y la mejora.
Indagación.	Se inician procesos de cooperación e integración grupal tentativamente.
Coordinación.	Coparticipante por parte de la función, y tarea compartida, en un liderazgo no vertical.
Autoevaluación.	Nivel 3 <i>“Nivel de operación y dominio en identificación de atributos, clasificaciones, análisis de los errores, generalización, especificaciones”</i> . ¹⁸⁹
Procesos pendientes.	Preparación permanente, construcción nuevas afirmaciones.

Tabla 24 Cuadro de caracterización de la actividad asesora según modelo de colaboración.

¹⁸⁸ Nieto Cano, José Miguel. (2001). Anexo 5. *“Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas”*. Universidad de Murcia; en: J. DOMINGO SEGOVIA (Coord.): *“Asesoramiento al Centro Educativo. Colaboración y cambio en la Institución”*. Ed. Octaedro. EUB. Barcelona-2001. p. 1.

¹⁸⁹ Marzano y Kendal. (2008). Cuadro 5. *“Clasificación de las competencias,”*, Frade (2008): *“La evaluación por competencias”*. SEP. México.-2008. p.44.

Situación didáctica 2. Título Narrativa “Éxitos y Fracazos”, afirmaciones. (Anexo 37 y 38)

Actividad asesora acompañada.	y Diadas, instrucción, indicaciones imprecisas, surgió confusión y se hizo referencia a éxitos y fracasos del ciclo escolar.
Exhortación.	Propuesta de escribir media cuartilla, éxito al realizar una cuartilla, no-éxito, indicación imprecisa y confusa.
Provisión.	Materiales hojas blancas, grabación fallida, tarea compartida con Subdirectores, no se recuperaron todas las narrativas.
Formación.	Comprender que de los fracasos, surgen las áreas de oportunidad para la mejora y el cambio.
Indagación.	Se prosiguen procesos de identificación e integración grupal, como llegue a ser maestro.
Coordinación.	Tarea compartida por tres personas, error no se recuperan todas las cuartillas.
Autoevaluación.	Nivel 3 “ <i>Nivel de operación y dominio en identificación de atributos, clasificaciones, análisis de los errores, generalización, especificaciones</i> ”.
Procesos pendientes.	Revisión de las cuartillas, listado de acciones que identifican éxitos y fracasos. Elaboración de indicaciones precisas.

Tabla 25. Cuadro 7.3. Caracterización de la actividad asesora según un modelo de colaboración.

Situación didáctica 3 Título “Juego de Naipes”. (Anexos 39 y 40):

Actividad asesora y acompañada.	Juego de Naipes, 50 frases, actividad de convivencia, discriminar.
Exhortación.	Propuesta de revisión del contenido de los naipes y discriminar verdadero y falso en la búsqueda del bien común, acciones para practicar.
Provisión.	Material de naipes, hojas blancas, grabación incompleta, clima menos tenso para su realización.
Formación.	Revisión de acciones conjuntas para la convivencia por el bien común., cualidades, acciones que se pueden realizar.
Indagación.	Se inician procesos de cooperación para un bien común: la convivencia y la visión compartida.
Coordinación.	Mediador, de la situación en acompañamiento en tarea compartida.
Autoevaluación.	Nivel 5 “ <i>Establecimiento de objetivos, monitoreo del proceso, claridad del objetivo, monitoreo de la ejecución de la actividad</i> ”.
Procesos pendientes.	Difusión de la actividad en tabla grupal aciertos.

Gráfico 26Cuadro 7.3. Caracterización de la actividad asesora según un modelo de colaboración:

Situación didáctica 4. Título “El investigador” Pizarra Electrónica en correo por INTERNET.

El proceso de construcción en ese momento, se puede reajustar con los resultados, obtenidos, para cambiar las temáticas y triangularlas con los resultados de las tres primeras situaciones didácticas y la formulación de la evaluación y autoevaluación, para cerrar con una revisión de las actividades, si se logra incidir en la aproximación al trabajo colaborativo en el Consejo Técnico Escolar, conforme al número de intervenciones. (Anexo 41).

Conclusiones en su Fase Preliminar:

Las actividades ponderan disminuir el desinterés y aburrimiento, la inercia, la costumbre, la ausencia de valores compartidos y compromisos, como se enuncio en la problemática del ámbito educativo; al buscar la motivación y nuevas formas de convivencia en el trabajo con docentes, por medio de un liderazgo no vertical.

1. Las actividades si permiten plantear y acercar la aproximación socio afectiva al desempeño del Consejo Técnico Escolar.
2. De 6 actividades planeadas se concreta al final el Proyecto de Intervención 4 actividades.
3. La 4ª actividad al ser reestructurada y con sus indicaciones al hacerlas más precisas, permite evitar estados de confusión, e imprecisión en la tarea al lograr la cooperación y la colaboración, de no percibir ni visibilizar la presencia autoritaria vertical.
4. De un grupo de 34 participantes, concluyen la actividad dentro de la reunión 28, el 70% del total docente.
5. Realizar las evaluaciones pertinentes y congruentes, para obtener datos cualitativos y cuantitativos.
6. Enfatizar el trabajo colegiado con una visión compartida.
7. Conformar el portafolio de evidencias.
8. Elaborar rúbrica para medir el trabajo colaborativo.

9. Procesos de asesorar y acompañar durante las 5 actividades, con un liderazgo no vertical.
10. Aplicar en tiempo preciso y reformular el Proyecto de Intervención en Gestión Escolar.
11. Realizar una construcción teórica más centrada y pertinente; sobre la gestión no vertical.

VI.1 Implementación del Proyecto de Intervención en Gestión Escolar.

“Cada día aprendía algo nuevo sobre el planeta, sobre la partida, sobre el viaje, Todo venía lentamente al azar de las reflexiones”
El Principito, Sain Exupery Antoine.

Para buscar un camino que pudiera permitir la aproximación¹⁹⁰ al colectivo escolar docente, se implementan cuatro actividades fundamentadas después del Diagnóstico, 3 actividades que se podían realizar dentro de la reunión del Consejo Técnico Escolar y 1 que permita fomentar el trabajo colaborativo, compartido y participativo en una pizarra vía internet, para mejorar el desempeño profesional y a la vez incidir en la solución por falta de interés, desmotivación, y aburrimiento.

Para fomentar la zona de desarrollo próximo, para lograr procesos significativos, en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, con factores de aprendizaje en el intercambio social, conforme a la teoría de Vigotsky se precisa un proceso de aprendizaje compartido, en pares al lograr interfuncionalismos del lenguaje internalizado, pensamientos metacognitivos, al intentar resolver en colectivo y en forma colaborativa, los problemas comunes, la mediación del aprendizaje: al aprender, y lograr integrar el interés, participar y motivar, con una Intervención no vertical, que se realiza en cada sesión, aprendiendo con otros y de otros.

La primer actividad, se diseña a partir de los conocimientos previos y vivencias, sobre “Ser Docente”, al interiorizar los maestros, su sensibilización por medio de un video, después de revisar diferentes personalidades docentes, al compartir los modelos en diadas se logran construir aprendizajes, mediaciones, diálogos significativos, para colaborar con sus aportaciones que permitan transitar en lo crítico y lo propositivo a partir de la propia reflexión, al relatar y evaluar con una Lista de Cotejo, bajo un liderazgo no vertical.

La segunda actividad, también inicia en su creación por los conocimientos previos de los participantes, al reconstruir con el intercambio social lo afectivo y social por medio del lenguaje, al recordar su autobiografía, y compartirla. Al ejercer la autoreflexión y autocrítica, al reconocer y aceptar sus éxitos y fracasos, lo significativo de su trabajo, su nivel de logro actual y reformular su compromiso educativo, al compartir con el colectivo, se precisa evaluar la actividad con el diseño

¹⁹⁰ “Aproximación”: es el proceso y la consecuencia de aproximar: avecinar, arrimar o acercar. *“Gran Diccionario Enciclopédico Visual”*. Ed. Rezza. España. p. 92.

de una rúbrica, en un aprendizaje colegiado y una visión compartida.

La tercer actividad, es una readaptación del “Juego de Naipes”, con afirmaciones, fundamentadas y con respuestas de “verdadero” y “falso”, para después ordenarlas para un fin común, al discriminar: “lo que es” de “lo que no es”, en una mediación y negociación cultural, de un aprendizaje significativo, con sujetos diferentes que al participar colectivamente y en colaboración, buscan incidir en las funciones psicológicas superiores de cada uno, la actividad se evalúa con otra rúbrica.

La cuarta actividad, asume utilizar el medio electrónico, con el fin de buscar en un ejercicio psicológico superior al discriminar y reconocer: ¿Qué tengo? y ¿Qué me falta como docente?, al compartir y agregar su colaboración en la pizarra electrónica del correo, en un proceso final de las secuencias didácticas, para llegar al pensamiento analítico, reflexivo y colaborativo, que pueda incidir en el interés y la motivación.

Las primeras tres actividades se realizan en una sesión, y la cuarta durante tres semanas subsecuentes de manera separada. En las actividades se requiere utilizar el modelo de asesoramiento ya mencionado, al utilizar toda la Intervención: la exhortación, provisión, formación, indagación, coordinación, autoevaluación en un proceso continuo no acabado de mejora personal, profesional, colectiva e institucional.

La Intervención de Gestión Escolar, con un liderazgo no vertical, en una población muestra de 28 docentes del total de 34, tiene un alcance de participación del 70%, en las tres primeras actividades y en el correo electrónico participan 30 docentes, es decir el 80%, al recuperar las vivencias, por el escrito de bitácora, y videos registrados, no en su totalidad del 100% como conformaba la planeación.

La dirección de las actividades al compartir con los 2 subdirectores, permite un estilo no lineal y vertical de la función directiva, al explicar la secuencia, repartir los materiales y mediar con los docentes las actividades. Los docentes al participar y contribuir con sus escritos, activa y colaborativamente, aportan, discriminan, y sobretodo construyen socialmente sus propios aprendizajes, los recursos materiales utilizados pertenecen propiamente a los insumos del Consejo Técnico Escolar.

El Proyecto de Intervención, como una propuesta de Gestión Escolar Directiva no vertical, tiene el propósito de: propiciar la participación del colectivo docente, en un proceso de asesoría, y acompañamiento en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, para su eficacia y logro. Propósito que se puede considerar al lograr cumplir personalmente en la función una mediación situacional, al cambiar la conducta de autoridad lineal, a una conducta no vertical, propiciar andamiajes, mediaciones y zonas de desarrollo próximo en la construcción de aprendizajes de

manera emotivo-social. Pero de manera individual, al reforzar la práctica de Gestión Escolar, al sensibilizar, motivar y obligar a la revisión de procesos, fundamentos, marcos teóricos que enriquecen el mejorar la propia práctica, la conducta, la postura al planear mejor las actividades para las reuniones del Consejo Técnico Escolar en beneficio de las competencias los docentes y de las y los alumnos.

VI.2 Desarrollo y Evaluación de las Actividades.

Actividad 1. Afirmación “Ser Docente”, vista de videos, logro 91.4 %.

Diadas.	Lectura.		Recuperación.		Intercambio.		Escritura.		Colaboran.		%	%
Respuesta.	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
14	14	0	10	4	14	0	12	2	14	0	91.4	8.6

Tabla 27. Lista de Cotejo. Ser docente. (TJH).

Actividad 2. “Éxitos, Fracazos y Afirmaciones”. Logro 83.92%.

CATEGORÍA	Redacta en concreto y acertadamente. 3 puntos.	Menciona brevemente y es impreciso. 2 puntos.	No ubica acertadamente lo solicitado. 1 punto.
En su redacción ubica el momento en que inicio su actividad docente.	24 x 3 = 72	4 x 2 = 8	0
Ubica en el texto el significado de su labor.	10 x 3 = 30	18 x 2 = 36	0
Formula en el texto su avance o fracaso.	12 x 3 = 36	10 x 2 = 20	2 x 1 = 2
Especifica su compromiso actual o lo evade.	20 x 3 = 60	5 x 3 = 15	3 x 1 = 3
Total: 336 Logro: 282	198	79	5 Logro 83.92%.

Tabla 28. Concentrado de Rúbrica. Éxitos y Fracazos. (TJH).

Anecdotario Biográfico: logro 69.76%.

CATEGORÍA.	No las recupera. 1	Hay claras evidencias que las recupera. 2	Las actividades están bien desarrolladas. 3
Recupera éxitos y fracasos en el texto.	2 x 1 = 2	10 x 2 = 20	16 x 3 = 48
Intercambia y participa en la recuperación.	1 x 1 = 1	2 x 2 = 4	25 x 3 = 75
Concreta sus ideas y afirmaciones.	3 x 1 = 3	15 x 2 = 30	10 x 3 = 30
Recupera la experiencia significativa.	2 x 1 = 2	10 x 2 = 20	16 x 3 = 48
Recupera, participa y alcanza niveles de logro.	2 x 1 = 2	8 x 2 = 16	18 x 3 = 54
Formula en el texto su avance o fracaso II.	2 x 1 = 2	7 x 2 = 14	19 x 3 = 57
Especifica su compromiso actual o lo evade.	3 x 1 = 3	20 x 2 = 40	5 x 3 = 15
TOTAL:	15	144	327

Tabla 29. Concentrado grupal, Éxitos y Fracazos. (TJH).

Total 588, obtenido 327 con un porcentaje de logro de 69.76%.

La actividad de: Éxitos, Fracayos y Afirmaciones, arroja 2 resultados 55.61% y 83.92% que en promedio de mediana aritmética es de **69.76%**.

Actividad 3. "Juego de Naipes". Rúbrica. Logro 87.5%.

CATEGORÍA.	Ejecuta y comprende la actividad. 1	Analiza y toma decisiones. 2	Concluyen y comparten con otros grupos acertadamente. 3
Grupo 1.	0	0	3
Grupo 2.	0	2	0
Grupo 3.	0	2	0
Grupo 4.	0	0	3
Grupo 5.	0	0	3
Grupo 6.	0	0	3
Grupo 7.	0	2	0
TOTAL:	0	0	3
Contraste del total 28	0	6	15 = total 21

Tabla 30. Concentrado de Juego de Naipes. (TJH).

Total 24, obtenido 21, porcentaje de logro de **87.5%**, en Juego de Naipes.

Actividad 4. Pizarra Electrónica. "El Investigador".

Contingencia al revisar los primeros correos y posteriormente, la evaluación planeada, con una evaluación de rango de 4 aspectos por 34 participantes, se pudo modificar en concreto a una lista con 3 aspectos.

No. Profesores.	Aspecto 1. Participo 3 veces.		Aspecto 2. Escribió más de 5 líneas.		Aspecto 3. Sus comentarios estaban centrados en el tema a tratar.	
	Si	No	Si	No	Si	No
Total: 31	29	5	31	3	32	2
Porcentajes de logro:	85.29		86.11		94.11	

Tabla 31. Concentrado Lista de Cotejo, pizarra electrónica. (TJH).

El porcentaje de logro es de **88.5%**, en Pizarra Electrónica.

De manera cuantitativa se obtiene el siguiente resultado con las 4 actividades:

Actividad 1.	Actividad 2.	Actividad 3.	Actividad 4.	% de logro.
83.92	69.76	87.50	88.5	82.42

Tabla 33. Porcentaje de logro cuantitativo de la Intervención.. (TJH).

Conocer lo que se ha hecho, permite evaluar, y se define como Nava, (2001): “*La evaluación es el análisis e interpretación de información que se realiza de manera formativa, integral y participativa para la retroinformación del proceso enseñanza-aprendizaje*”.¹⁹¹

Evaluación de la Intervención en sus Resultados Finales.

a) En la fase de Diagnóstico los datos son:

El 41.6% de docentes manifiestan desinterés; 83% no les interesa la reunión por aburrida e impuesta por la autoridad vertical. Por lo tanto no hay eficacia, ni interés. En un esfuerzo por la falta de motivación, se necesita ponderar un liderazgo no vertical como solución a la problemática.

b) En la planeación de 6 actividades, al realizar 4 se obtiene un porcentaje de logro del 66.6%, sobre lo planeado.

c) Lo anterior permite evaluar el proceso completo, por los agentes involucrados dos subdirectores. (Anexo 42), que brindo el conocer los resultados de: 19 responden sí y 5 no, que resume un total de 24, esto valida un porcentaje de logro del 79.1%, de la autoevaluación de los resultados en eficacia, efectividad y suficiencia.

Los resultados se pueden sintetizar en la siguiente matriz.

Diagnóstico: desinterés 41.6%, aburrimiento 83%, para abatir se aplica la Intervención en gestión no vertical por medio de las actividades que permiten propiciar la motivación por medio de la colaboración.

¹⁹¹ Gutiérrez Nava, Ana María. (2001). “*Propuesta teórica de evaluación en la Educación basada en Competencias*”. Rev. Enferm., IMSS; 9 (3):147-153 Hospital de 4 Especialidades CMN “La Raza”. p. 147.

MATRIZ DE RESULTADOS, UNA APROXIMACIÓN A LA ASESORÍA Y EL ACOMPAÑAMIENTO EN LA EST. 117, POR MEDIO DE UN LIDERAZGO NO VERTICAL.	PORCENTAJES DE LOGRO:
Viabilidad. Se realizaron 4 de 6 actividades planeadas.	66.6
Implementación:	
Actividad 1.	83.92
Actividad 2.	69.76
Actividad 3.	87.5
Actividad 4.	88.5
RESULTADOS FINALES:	
Logro y eficiencia. (4 actividades).	82.42
Subdirectores eficacia, suficiencia e impacto.	79.1
Total matriz:	76.04

Tabla 33. Matriz de resultados de Intervención. Criterios, tomados de Castillo.¹⁹²

Se logra contrastar un logro en la motivación que mide un 62.3% de aburrimiento y desinterés, ante un 76.04% de motivación por colaboración, al obtener como logro total del proceso de Intervención, un incremento del 13.74% en su porcentaje.

¹⁹² Castillo Arredondo, S. y Cabrerizo, Diago J., (2011), "Evaluación de la Intervención. socioeducativa. Agentes, Ámbitos y Proyectos". Capítulo 6. "Evaluación de Proyectos de Intervención. socioeducativa", Pearson UNSD. Madrid.-2011. p.159.

VI.3 Balance del Proyecto de Intervención en Gestión Escolar.

En el momento final, se debe analizar de manera analítica, ¿sirvió para hacer algo?, y sobretodo ¿Qué aprendimos?, ante el logro del 13.74% sobre el desinterés a un cambio de interés motivado por un liderazgo no vertical, con formación social mediadora, colaborativa y participativa, al permitir reflexionar con las afirmaciones de Cronbach, (1980):¹⁹³ al referir que definitivamente los logros se refieren:

- a) Logro cuantitativo en el indicador general de desinterés de 62.3% y resultado de logro después de la Intervención, del 76.04, al mostrar un aumento en el interés de un 13.74% en las reuniones del Consejo Técnico Escolar.
- b) Logro individual de mejora al permitir adquirir teorías, procesos, y sobre todo, aprendizajes que profesionalizan en lo individual el hacer, ser y saber de la práctica y al desempeñar la Gestión Escolar, al transformar la autoridad vertical, en el marco de la Reforma Integral de la Educación Básica, (RIEB).
- c) La Intervención, es una pequeña aportación a la solución del cúmulo de problemáticas que surgen en la escuela, pero permite iniciar procesos de construcción de clima organizacional, en beneficio de los aprendizajes de las y los alumnos, efectuado por los docentes.
- d) La Intervención desarrollada, corresponde al campo de la Gestión Escolar no vertical, al direccionar y resignificar los procesos sociales y de comunicación con los docentes, al permitir el acercamiento por asesoría y acompañamiento, intenta comprender mejor la dinámica de las reuniones del Consejo Técnico Escolar, al aproximarse a un Trabajo Colegiado, de pares y una visión compartida.
- e) La mejora del desempeño cualitativo de la función, como se manifiesta en diversas ocasiones en el presente trabajo, independientemente de los logros alcanzados cualitativamente con los compañeros, se puede afirmar que sí existió el aprendizaje grupal y autoaprendizaje de la función, la finalidad y el rol.

¹⁹³ Castillo Arredondo, S. y Cabrerizo Diago J., (2011), *“Evaluación de la Intervención. socioeducativa. Agentes, Ámbitos y Proyectos”*. Capítulo 6. *“Evaluación de Proyectos de Intervención. socioeducativa”*, Pearson UNSD. Madrid.-2011. p. 170.

- f) Al entender a los otros y entender mejor la función de Gestor Escolar, se permite un grado de acierto al desempeño no vertical, independientemente de los criterios que se formaron los participantes de manera individual, en estos procesos de cambio, innovación y transformación.
- g) La Intervención, opera sobre la “cultura subyacente” de desinterés, al promover y fomentar cambios de conducta, actitud y disponibilidad, para la tarea del Consejo Técnico Escolar.
- h) Se pondera el trabajo en grupo, de manera colegiada, colaborativa y motivada, al compartir fines comunes.
- i) Se permite transitar con oportunidad en situaciones de pares e iguales.
- j) La Intervención. permite el acercamiento a fortalezas y debilidades, al ofrecer áreas de oportunidad para aplicar metodologías, estrategias, ante los nuevos retos de la Gestión Escolar en su práctica cotidiana, al hacerla más flexible y menos vertical.
- k) Al reconocer que la Intervención, es la plataforma inicial para Proyectos en lo futuro, en una parte de la realidad, está se puede construir día a día.
- l) La Intervención, es solo parte del proceso inicial de mejora y cambio que deberá ser permanentes.

De los Logros Obtenidos:

1. De manera individual permite mejorar el desempeño profesional, al significar la propia mejora profesional, como autoridad no vertical, y los propios procesos de autoreflexión.
2. De manera colectiva, las actividades implementadas benefician y facilitan las reuniones del Consejo Técnico Escolar, en su proceso social, en un proceso colectivo-colaborativo, al mejorar en el futuro inmediato los roles de asesoría y acompañamiento, que se asumen en las reuniones, al poder implementar mejores actividades que permiten aproximarse a la construcción de competencias,¹⁹⁴ para

¹⁹⁴ Concibiéndolas: “*competencias*” un conjunto de destrezas necesarias para alcanzar un objetivo. OCDE, “*El sentido didáctico de la prueba PISA: propuesta de un modelo de análisis de reactivos*”. p.91.

alcanzar el objetivo de una sentida colaboración colegiada de pares e iguales, basada en el modelo de Nieto, (2001) que analiza¹⁹⁵a la evaluación desde la: exhortación, provisión, formación, indagación, coordinación y autoevaluación, al beneficiar los aprendizajes y competencias de los docentes en beneficio de las y los alumnos.

3. El Proyecto de Intervención de Gestión Escolar permite incidir en la toma de decisiones al planear las reuniones del Consejo Técnico Escolar, al mediar conocimientos relevantes y significativos construidos socialmente en la mediación, al establecer sus líneas de acción y la visión compartida.
4. A nivel institucional, el Proyecto permanece en la difusión interna y de conocimiento de las autoridades superiores, las políticas departamentales y de confidencialidad no permiten divulgar y difundir con intercambios institucionales.

De las Barreras:

1. Los riesgos fueron la no asertividad, los hechos no previstos en el número de actividades y las prioridades administrativas de atención inmediata que suspenden la actividad debidamente planeada.
2. La incertidumbre de los tiempos asignados, que no fueron suficientes, al planear a futuro una sola actividad por sesión como replanteamiento de la propuesta de Intervención, delegar más tareas en el colectivo, para compartir el liderazgo no vertical.
3. No se pudo establecer un parámetro de evaluación que permitiera verificar si la teoría del aprendizaje social y el liderazgo compartido no vertical, transformacional propuesto, fueran realmente lo más acertado, como una actividad anexa a la Agenda de actividades del Consejo Técnico Escolar.
4. No se puede centrar la estrategia como única piedra puntal de la reunión. Hay otras actividades que deben atenderse como: la repercusión de la estrategia en los procesos de enseñanza aprendizaje de cada docente a futuro, que pueden beneficiar el aprendizaje de las y los alumnos.

¹⁹⁵ Nieto Cano, José Miguel. (2001). Anexo 5. *“Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas”*. Universidad de Murcia; en: J. Domingo Segovia (Coord.): *“Asesoramiento al Centro Educativo. Colaboración y cambio en la Institución”*. Ed. Octaedro. EUB. Barcelona-2001. p. 1.

5. Necesidad de replantear los componentes de valor por Hernández (2011): *“que están relacionados con las creencias de los aprendices acerca de la importancia y valor de una tarea”*.¹⁹⁶

Todo lo anterior se fundamenta en el constructivismo social: *“La caracterización del conocimiento como compartido. Esta estrategia es similar a lo que Mercer llama frases de tipo *nosotros* Esta estrategia tiene la virtud de ayudar a que las y los alumnos lleguen a una visión colectiva y compartida del aprendizaje logrado en una clase”*,¹⁹⁷ en este caso los docentes que integran el Consejo Técnico Escolar, con la influencia Vigotskyana de mediación para producir andamiajes en las zonas de desarrollo próximo, pueden asimilar conocimientos construidos en el intercambio social, al compartir y colaborar en el aprendizaje con una visión compartida.

De la mejora: Finalmente el Proyecto de Intervención. Es el umbral de la mejora de los saberes, para hacer mejor las cosas y ser mejores personas, aumentando la calidad humana, dimensionada en la dirección de las actividades diseñadas, bajo una autoridad no vertical, al mejorar en la aproximación de la Gestión Escolar en el día a día, al coincidir la práctica, con la reflexión, la Intervención y la generación de nuevas competencias en los docentes y sus líderes.

“La medición última de la eficacia y el sentido final del trabajo de gestión directiva escolar es el desarrollo y aprendizaje centrado en las y los alumnos”.

*“Soy vecino de este mundo, por un rato
Y hoy coincide que también tu estas aquí
Si tu vida, es otro instante, no comprendo.
Tantos siglos, tantos mundos
Tanto espacio y coincidir”*

Alejandro Filio.

¹⁹⁶ Hernández Rojas, Gerardo. (2011). *“Miradas constructivistas en psicología de la educación”*. México. Ed. Paidós Educador. México-2011. p. 143.

¹⁹⁷ *Ibíd.* p 18.

BIBLIOGRAFÍA.

- ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL. (2014). *“Programa de mediano plazo 2014 – 2018”*. SEP. México-2014.
- ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL DISTRITO FEDERAL. (2015), *“Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal”*. Ciclo Escolar 2015-2016. SEP. México. 2015.
- ANDER-EGG, EZEQUIEL. (1995) *“Técnicas de Investigación Social. Capítulo 15. Elaboración del Cuestionario”*. Ed. Lumen. Buenos Aires-1995.
- BALLIACHE, DILCIA. (1991). *“Guía unidad I El problema y su delimitación”*. Presentación Power. Docente- Investigadora, Instituto Universitario Rodolfo Loero Arizmendi. UNA (1994 Tamayo y Tamayo). Venezuela-1991.
- BERTELY BUSQUETS, MARÍA. (2007). OCDE, (2000). *“La definición y selección de competencias clave”*. Resumen ejecutivo. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (USAID). USA-2000.
- BERTELY BUSQUETS, MARÍA. (2013). *“Conociendo nuestras escuelas, Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar”*. Editorial Paidós. México-2013.
- BORRELL CLOSA, ELVIRA y CHAVA NAVARRO, XAVIER. *“Capítulo I Roles y Características del Trabajo Directivo”*. Ed. Wolters Kluwer Educación. España-2001.
- BOTERO CHICA, CARLOS ALBERTO. (2009). *“Cinco Tendencias de la Gestión Educativa”*. En Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653, No 42/2- 10 abril 2009, Edita, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación. La Ciencia y la Cultura (OEI). Tomado de: Revista Politécnica No 5 .ISSN:1900-2351. ISSN: 2256-5353. (En línea). Colombia-2007.
- CARDENAS MENDOZA, EZEQUIEL. (2015). *“Guía metodológica para la elaboración de la propuesta de Intervención. Educativa”*. (Documento de Trabajo). México-2016.publicado en MEB. “Mi práctica profesional y la planeación en el contexto de la RIEB).
- CARRANZA, VENUSTIANO. (2016). *“Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”*. Diario Oficial de la Federación. México-2016.

- CASTILLO ARREDONDO, S. y CABRERIZO DIAGO, J. (2011). *“Evaluación de la Intervención. Socioeducativa. Agentes, ámbitos y Proyectos”*, Capítulo 6. *“Evaluación de Proyectos de Intervención. Socioeducativa”*. Pearson UNSD. Madrid-2011.
- COCHRAN-SMITH, M. (1999). *“Reinventar las prácticas del magisterio”*, en Pérez Gómez, A. J. Barquíz, J. F. (1999)- *“Desarrollo profesional del docente: política, investigación y práctica”*. Akal. Madrid-1999.
- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS EDUCATIVOS COMPLEMENTARIOS. (2013). *“Estudio Socio-económico”*. México. EST 117.
- DEWEY, JOHN. (2007). *“Cómo pensamos, la relación entre pensamiento reflexivo y proceso educativo”*, Paidós. Barcelona-2007.
- DIARIO OFICIAL, SEP. (2014). *“Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar”*. SEP. México. 2014.
- DIAZ BARRIGA ARCEO, FRIDA. (2006). *“Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida”*. Ed. Mc. Graw Hill. México-2006.
- DIAZ BARRIGA, ARCEO FRIDA y HERNÁNDEZ ROJAS, GERARDO. (2010). *“Estrategias docentes, para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista”*. Mc. Graw Hill. México-2010.
- ELIZONDO HUERTA, AURORA. (2001) *“La nueva escuela I, Capítulo 7.- La Realidad de la Gestión Escolar”*. Ed. Paidós. México-2001.
- FRADE RUBIO, LAURA. (2008). *“Evaluación por competencias”*. (1ª. Ed.) AFSEDF, Mediación de Calidad. SEP. México.-2008.
- FRADE RUBIO, LAURA. (2008). *“Planeación por competencias”*. (1ª. Ed.). AFSEDF, Mediación de Calidad. SEP. México-2008.
- FRIEDERICH DORSCH. (1982). *“Diccionario de Psicología”*. Ed. Herder.
- GAIRIN, JOAQUÍN. (2004). *“Retos y Perspectivas en Administración y Gestión de la Educación”*. en Congreso Internacional Pedagogía y Educación en el siglo XXI”. Madrid. Ponencia Sección A., sesión 5ª. Gestión y Administración Escolar.
- GRAN DICCIONARIO ENCICLÓPEDICO VISUAL. Ed. Rezza. España.
- GUTIÉRREZ NAVA, ANA MARÍA. (2001). *“Propuesta teórica de evaluación en la Educación Basada en Competencias”*. Hospital de Especialidades CMN. Rev. Enferm. IMSS 2001; 9(3). México-2001.

- HERNANDEZ BUSTOS, ÁNGELICA. (2011) *"Ensayo sobre Política Educativa"*. Blog. México-2011. Maestra en Ciencias de la Educación, otros artículos. *"Mitos, sueños y utopías del Sistema Educativo Mexicano."* México-2011.
- HERNANDEZ ROJAS, GERARDO. (2011). *"Miradas constructivistas en Psicología de la Educación"*. Ed. Paidós Educador. México-2011.
- KEMMIS, STEPHEN. (1999). *"La teoría de la práctica educativa"* en Carrie W. *"Una teoría para la educación hacia una investigación educativa crítica"*. Morata. España-1999.
- KLINGER, CYNTHIA y VADILLO, GUADALUPE. (2000). *"Psicología cognitiva, estrategias en la práctica docente"*. Mc. Graw Hill. México-2000.
- LÓPEZ YAÑEZ, JULÍAN, SANCHEZ MORENO Y OTROS. (2008). *"La Dirección de los Centros Educativos, Capítulo 10"*. Colección Didáctica y Organización Escolar. España-2008.
- MARTI CASTRO, ISABEL. (2005). *"Diccionario Enciclopédico de Educación"*. España. Ediciones ceac, Dictionarios.
- MARZANO y KENDAL, Cuadro 5. *"Clasificación de las competencias,"*, Frade (2008): *"La evaluación por competencias"*. SEP. México-2008.
- MIRABAL, DANIEL. (2003) *"Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas"*. Provincia. No 10, Universidad de los Andes, Venezuela, enero-diciembre, Mérida-Venezuela-2003.
- MONTIEL ELIZARRARAS, ILIANA. (2007). *"Fortalecimiento de equipos de apoyo técnico pedagógicos a través de trabajo colaborativo"*. D.F. UPN 094. México-2007.
- MORENO OLIVOS, TIBURCIO (2002). *"Cultura Profesional del Docente y Evaluación del alumnado"*. En Perfiles Educativos, Vol. XXIV. Núm. 95, Universidad Nacional Autónoma de Hidalgo. México-2002.
- M. ZEICHNER, KENNETH y LISTON. (1996). *"Raíces históricas de la enseñanza reflexiva"*. En Reflective Teaching, And Introduct. on. Nueva Jersey. Larwance Eribaum Associates. USA-1996.
- NIETO CANO, JOSE MIGUEL. (2001). Anexo 5. *"Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas"*. Universidad de Murcia. En J. DOMINGO SEGOVIA (Coord.): *"Asesoramiento al Centro Educativo. Colaboración y cambio en la Institución"*. Ed. Octaedro. EUB. Barcelona-2001.
- OCDE. (2000). *"La definición y selección de competencias clave"*. Resumen Ejecutivo. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). USA-2000.

- PEÑA NIETO, ENRIQUE. *“Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018”*. Ed. Gobierno de la República. México-2013.
- POZNER DE WEINBERG, PILAR. (1997). *“El Directivo como gestor de los aprendizajes escolares, Capítulo 3, La Gestión Escolar”*. Ed. Textos sobre Educación, Ed. Aique. Argentina-1997.
- RATINOFF, LABEL. (1994). *“Las retóricas educativas en América Latina; La experiencia de este siglo”*. En UNESCO. Boletín Proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe. Santiago-1994.
- REYES DÍAZ, JUAN CARLOS y REPILADO RAMÍREZ, FAUSTINO. *“Un punto de vista acerca del Diagnóstico Pedagógico Educacional”*. Tomado de: FERNANDEZ, ANA IBIS en: *“El Juego como alternativa de desarrollo en los niños con necesidades educativas especiales”*. REYES DIAZ, JUAN CARLOS, autor: *“La caracterización anatomofisiopatológica: una herramienta básica para el Licenciado en Educación Especial”* (1996) (Ponencia defendida en la 5ª. Conferencia Latinoamericana del CELAJE: Recuperado en: <http://www.Educacion.org/articulos/DiagnosticoPedagogico.asp>. Educrea. Ministerio de Educación. Chile.
- SACRISTÁN, GIMENO. (1997). *“Reformas educativas, utopía, retórica y práctica”*. En Sacristán G. Docencia y Cultura Escolar. Lugar Editorial, S. A. Buenos Aires-1997.
- SAÑUDO GUERRA, LYA. (2005). *“La formación permanente del profesorado a través de la investigación reflexiva sobre su práctica”*. REICE, Vol. 3, No 1.
- SCHÖN DONALD, A. (1998). *“El profesional reflexivo, Cómo piensan los profesionales cuando actúan”*. Paidós. Barcelona-1998.
- SEP. (2010). *“Estándares de Gestión para la Educación Básica, Módulo III, Programa Escuelas de Calidad”*. SEP. México-2010.
- SEP. (2011). *“Plan de Estudios 2011”*. SEP. México-2011.
- SEP (2013), *“Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnico Escolares”*. SEP. México-2013.
- SEP. (2013). *“El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente”*. SEP. México-2013.
- SECRETARIA DE EDUCACIÓN. QUÉRETARO. *“Las prioridades educativas”*. En: Guía de Trabajo. El Consejo Técnico Escolar. *“Una ocasión para el desarrollo Profesional Docente y la mejora de la Escuela”*. Primera sesión ordinaria. Educación cerca de todos (USEBECQ). Querétaro-2015.
- VASILACHIS DE GIALDINO, IRENE. (2007). *“La investigación cualitativa”*, en *“Estrategias de Investigación Cualitativa”*. GEDISA. Buenos Aires-2007.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA.

ARCHIVOS DE ZONA 33. “Resumen Acuerdo 592”. Experiencia Alondra. Sitio Word Press.com en: Jardín de Niños Luz María Serradel. Presentación. Recuperado el 20 marzo 2017 en <https://z33preescolar2.files.wordpress.com/2012/03/81786996-resumen-acuerdo-592-1.pdf>.

CERDA TAVERNA, ANA MARÍA y LÓPEZ LILLO, ISAURA. “El grupo de aprendizaje”. Profesora de Historia, Geografía y Educación Cívica; Maestra en Investigación Educativa. Coordinadora de la Red Maestros de Maestros. Recuperado el 21 de marzo 2017. En: cpeip.cl. Ministerio de Educación Chile.

GACETA MARINERA ARMADA ARGENTINA. “Perfil Profesional”. Glosario. Presentación de Slide Share MCE Universidad. Fuente Sitio: Definición De gestionado por Word Press. Argentina Recuperado el 20 de marzo 2017. En: www.ara.mil.ar/archivos/Docs/Perfil%20Profesional.pdf.

PAGANO, CLAUDIA MARISSA. “El Rol Directivo en la gestión educativa”. Quaderns Digitals N. 48. AFOL/ autoformación. Argentina. Profesora Titular Escuela Técnica Chacabuco. Escritora diversos artículos: La Cultura Juvenil de los Videojuegos, La inclusión educativa y otros. Recuperado 22 de marzo de 2017. On Line. Centro de Integración Educativa.

PÉREZ, ABEL. (2013). Revista: “Gestión de la Educación” Art. “Gestión y cultura escolar: Referentes analíticos alrededor de la reforma educativa”. Escuela de Administración Educativa ISSN: 2215-2288 Universidad de Costa Rica. Recuperado 15 de noviembre de 2016. En <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gsteduc>, Revista virtual Gestión de la Educación.

PIERCE, ROD. “Media aritmética “. La media es el promedio de todos los números. Es fácil de calcular: se suman todos los números, luego se divide el resultado por cuantos números hay”. Realizado por ROD PIERCE traducido por David Sevilla, matemático Profesor Ayudante Doctor de la Universidad de Extremadura Sevilla, Campus Mérida (España) un coartículo sobre las curvas Tschirnhaus definiciones/media.html Recuperado en: disfrutalasmaticas.com. Recuperado 7 de abril de 2017. En definición de.

RELACIÓN DE RECURSOS GRÁFICOS.

Tabla 1. Standard 14. p. 36.

Gráfico 2. Esquema de Resumen de la Educación Básica. p. 49.

Tabla 3. Plantilla de Personal. p. 54.

Tabla 4. Perfiles Directivos. p. 55.

Tabla 5. Perfiles Docentes. p. 55.

Tabla 6. Indicador de Calificación Promedio. p. 56.

Tabla 7. Indicador de Logro Académico, alumnos con Índice de Reprobación. p. 56.

Tabla 8. Población de alumnos. Ciclo 2014-2015. p. 56.

Gráfico 9. Gráfica de Barras referente a preguntas concretas del Consejo Técnico Escolar, “Que se percibe”. p. 68.

Gráfico 10. Gráfica de Barras referente a Preguntas concretas del Consejo Técnico Escolar, “Que se piensa”. p. 69.

Tabla 11. Contraste colectivo e individual, “Sobre lo que se piensa”. p. 70.

Gráfico 12. Situación problematizadora. p. 74.

Gráfico 13. Problema principal del Consejo Técnico Escolar. p.74.

Gráfico14. Representación Zona de Desarrollo Próximo. p.81.

Tabla 15. Esquema de Montiel. Trabajo de grupo, trabajo colaborativo. p.84.

Tabla 16. Roles tomado del cuadro de Antúnez, sobre Gestión Escolar. p. 90.

Tabla 17. Finalidad diferenciada del Director. p. 92.

Gráfico 18. Cuadro de Borell. Finalidad Directiva. p. 93.

Gráfico 19. Cuadro de Borell. Función Directiva. p. 93.

Gráfico 20. Cuadro de Perfiles Directivos, Rul. p. 95.

Gráfico 21. Cuadro de Estilos Directivos. p. 95.

Gráfico 22. Cuadro de López, liderazgo tradicional nuevo liderazgo. p. 98.

Tabla 23. Cuadro Cronograma. p. 107.

- Tabla 24. Lista de Cotejo, “Ser Docente”. p. 118.
- Tabla 25. Concentrado Rúbrica Individual, “Éxitos y Fracazos”. p. 119.
- Tabla 26. Concentrado Grupal de “Juego de Naipes”. p. 119.
- Tabla 27. Lista de Cotejo, “Ser Docente”. p. 125.
- Tabla 28. Concentrado Grupal “Éxitos, Fracazos y Afirmaciones”. p. 125.
- Tabla 29. Concentrado Grupal “Éxitos y Fracazos”. p. 125.
- Tabla 30. Concentrado grupal “Juego de Naipes”. p.126.
- Tabla 31. Concentrado, Lista de Cotejo, “Pizarra electrónica”. p.126.
- Tabla 33. Porcentaje de logro cuantitativo de la Intervención. p. 127.
- Tabla 33.Matriz de Resultados de la Intervención. p.128.

ANEXOS:

Anexo 1. SEP, (2011); “Rasgos deseables en las y los alumnos y :

- a) *Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales, además posee herramientas básicas para comunicarse en inglés;*
- b) *Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia. Los propios puntos de vista;*
- c) *Busca, selecciona, analiza evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes;*
- d) *Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales colectivas que favorezcan a todos;*
- e) *Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen a la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley;*
- f) *Asume y práctica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística;*
- g) *Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidad en los otros y emprende y se esfuerza por lograr Proyectos personales o colectivos;*
- h) *Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable;*
- i) *Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento;*
- j) *Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente”.¹⁹⁸*

¹⁹⁸ SEP (2011). “Plan de Estudios 2011”. Educación Básica. México-2011. p. 43.

Anexo 2. Prioridades Educativas.

a) *Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas. Todos las y los alumnos consolidan sus aprendizajes en estas áreas. Con actividades cotidianas que atiendan de especial manera este rubro.*

b) *Normalidad Mínima de Operación Escolar. Son: 1. Se brinda el servicio todos los días, 2. Todos los grupos disponen de maestros, 3. Inicio de clases puntual, 4. Todos las y los alumnos asisten, 5. Todos los materiales están disponibles, 6. Todo el tiempo para las actividades de aprendizaje, 7. Las actividades involucran a los estudiantes, 8. Todos consolidan su dominio en la lectura escritura y matemáticas.*

c) *Disminución del rezago y abandono escolar.*

d) *Acceso, permanencia y egreso de la Educación Básica, para todos las y los alumnos, disminuyendo el fracaso y la ausencia escolar.*

e) *Desarrollo de una buena Convivencia Escolar.*

f) *Fortalecimiento de la Participación Social, con la participación de los padres o tutores.*

g) *Fortalecimiento de la Supervisión Escolar. Empoderando la figura del Supervisor*

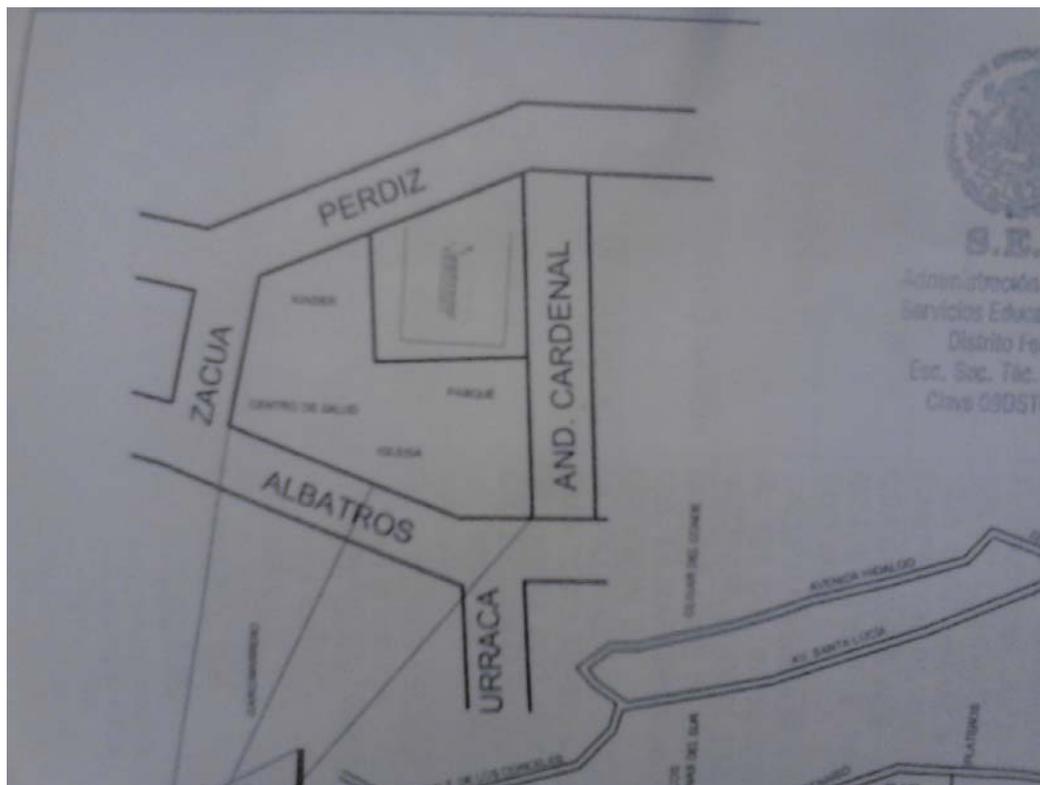
h) *Fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares y de Zona, designando un día para su realización.*

i) *Descarga Administrativa, al simplificar los trámites, y procesos con 2 subdirectores.*

j) *Fortalecimiento de la Evaluación”.*¹⁹⁹*Con una nueva forma de evaluar y la Cartilla.*

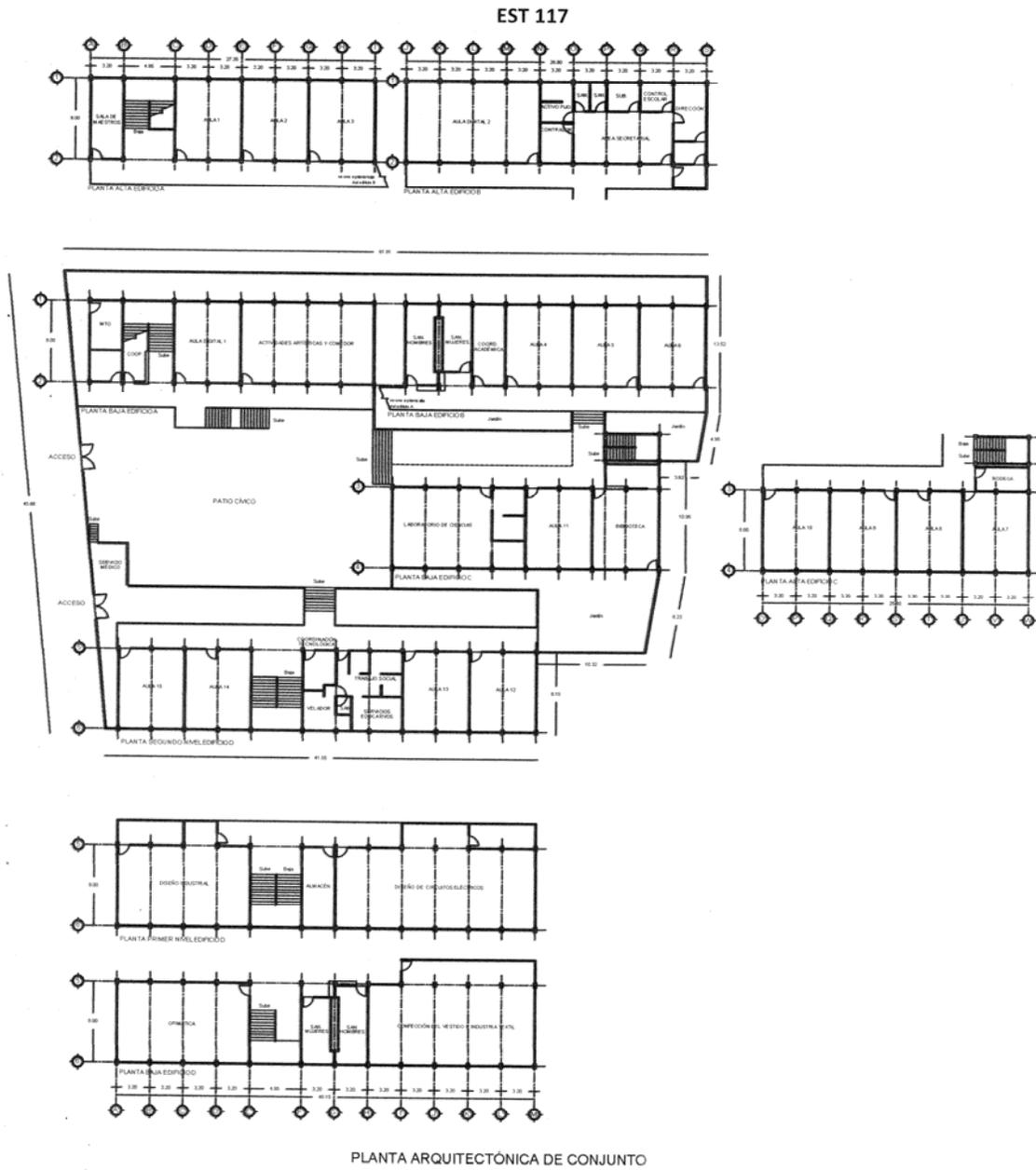
¹⁹⁹ SEP (2014). “Acuerdo Número 717 por el que se emiten los Lineamientos para fomentar los Programas de Gestión Escolar”. Diario Oficial de la Federación. México-2014. p.4.

Figura 3. Croquis de ubicación de calles del plantel en la Colonia Ave Real, en la Delegación Álvaro Obregón, Distrito Federal.



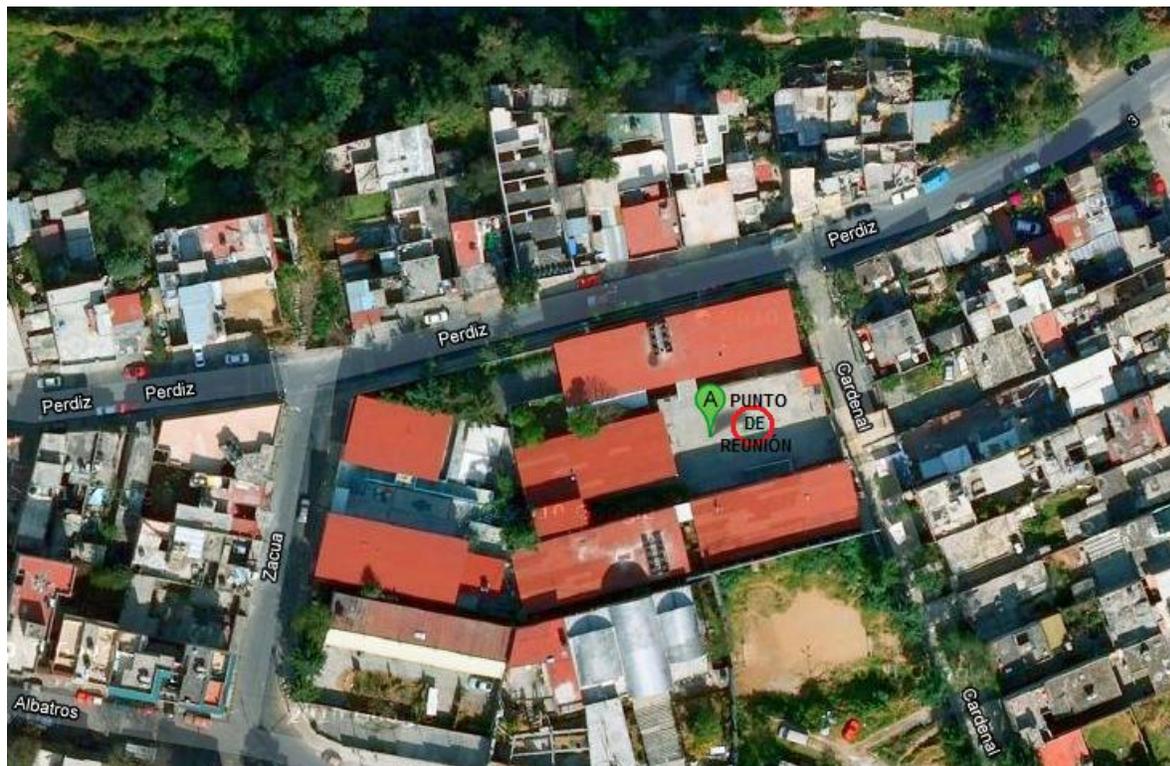
EST 117. (1994). Croquis, que se encuentra en el expediente del plantel, relacionado a la localización y ubicación de la escuela.

Figura 4. Planos del plantel.



EST 117. (1994). Planos del archivo del plantel.

Figura 5. Plano de ubicación del plantel, toma aérea.



EST 117. (2012). Documento del archivo del plantel.

Figura 6. Fotografías que muestran la ubicación de los edificios.



EST 117. (2013). Fotografía del archivo del plantel.



EST 117. (2013). Fotografía del archivo del plantel.

Figura 7. Instrumento Cuestionario.

Mayo 2014.

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑOS Y PERCEPCIONES DOCENTES REFERENTES AL CLIMA LABORAL EN LA JUNTA DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

PROPÓSITO: El presente instrumento pretende conocer las actitudes, comportamientos, situaciones que se pueden mejorar, desde el espacio del Consejo Técnico Escolar, como un espacio de construcción del aprendizaje basado en el modelo de aprender sirviendo, reconociendo la importancia del actor principal que es el docente.

FIN ACADÉMICO.- Este cuestionario con su participación, es una contribución a la formación académica en los procesos de ruta formativa y mejora de los docentes estudiantes, por lo cual agradecemos su participación en la resolución del presente cuestionario.

DATOS ESTADÍSTICOS.- Edad: _____ Sexo: _____

Grado de Escolaridad: _____

Escuela de Procedencia: _____

Años de Servicio: _____ Estado Civil: _____

I.- INSTRUCCIONES: Le solicitamos contestar las preguntas siguientes:

1.- ¿Cuáles reconoce que son los propósitos de la Educación Secundaria en nuestro país?: _____

2.- ¿Cómo considera que se toman las decisiones en el plantel?:

3.- ¿Cómo sugiere la mejora de la toma de decisiones en el plantel?:

4.- ¿Cómo piensa que es el clima laboral en las Juntas de Consejo Técnico Escolar?:

5.- ¿No me gusta y cambiaría en el plantel?:

II.- INSTRUCCIONES. Las siguientes preguntas son para conocer su opinión en relación a las Juntas de Consejo Técnico Escolar realizadas durante el ciclo escolar, con cuatro parámetros numéricos del 1 al 4 en relación a lo siguiente:

4 (contribuyen a la mejora personal), 3 (contribuyen a mi desempeño docente), 2 (contribuyen a la mejora del plantel), 1 (contribuyen al aprendizaje de las y los alumnos). Colocar por favor el número después de la pregunta.

1.- El propósito de las sesiones contribuye a.....()

2.- Los ejercicios de lectura que vienen en las Guías del Consejo Técnico Escolar, para docentes.....()

3.- Los rasgos de la normalidad mínima abordados en las Reuniones del Consejo Técnico Escolar.....()

4.- Las actividades de “Empezar Bien el Día”.....()

5.- La Ruta de Mejora.....()

III.- Las siguientes preguntas, permiten conocer los elementos de identidad y pertenencia que se dan en la construcción de las rutas de mejora personales.

1.- Mi concepto de ética es: _____

2.- Mi acuerdo es: _____

3.- Mi compromiso es: _____

4.- Como es el estado de la comunicación entre:

Directivos: _____

Directivo – docente: _____

Docente – docente: _____

Docente – alumno: _____

5.- Mi concepto de asesoría es: _____

IV. Colocar una “x”, después de leer la pregunta, en la respuesta que considere la más adecuada.

	Pregunta:	Si	En parte	No
1	¿Reconoce sus fortalezas y debilidades durante la sesión?			
2	¿Sabe trabajar colaborativamente y en pares?			
3	¿Dice lo que piensa en las reuniones?			
4	¿Práctica el diálogo con sus compañeros profesionales?			
5	¿Reconoce cuando necesita asesoría?			
6	¿Ejerce su práctica en el marco de los derechos humanos y la inclusión?			
7	¿Ha solicitado la asesoría directiva?			
8	¿Considera el espacio del Consejo Técnico Escolar, propicio para aprendizajes en colectivo?			
9	¿Considera que existe una cultura e identidad docente para trabajar?			
10	Le interesa realmente lo que ocurre durante las sesiones del Consejo Técnico Escolar.			

AGRADECIMIENTO: GRACIAS POR SU ATENTA CORTESÍA AL CONTESTAR EL PRESENTE CUESTIONARIO.

Elaboración propia.

Figura 8. Instrumento para el Diagnóstico Guión de Entrevista.

ENTREVISTA DOCENTE.

PROPÓSITO: Conocer el sentir, el actuar y los saberes de los docentes, para llegar a iniciar, el acompañamiento y la asesoría, pertinente para que las Reuniones de Consejo Técnico Escolar, se desarrollen con mas eficacia y se logren procesos de mejora que impacten en la práctica docente, el logro académico de las y los alumnos y la Gestión Escolar del plantel.

Dimensión del análisis: percepción docente.

Categoría.- Cambio educativo.

Pregunta de acción:¿Percibe los propósitos de la Educación Secundaria en que forma?

¿Participa en la ruta de mejora del plantel, comente en que espacios, que responsabilidades o en que apartado colabora?

Categoría.- Comunicación.

Pregunta de opinión:¿Qué piensa del liderazgo directivo, como se gesta y como lo modificaría?

¿Qué opina usted del Consejo Técnico Escolar del plante, como un espacio de.....?

Categoría.- Trabajo en el aula. Pregunta de hecho.

¿Cómo organiza su tiempo, en la jornada, que tiempos y qué espacios?

¿Cómo mejoraría la gestión docente y directiva del plantel en que rubros?

Categoría: Clima laboral.

Pregunta de Intención:¿Por qué considera el centro escolar fragmentado, dividido o no es así?

¿Participa activamente en el Consejo Técnico Escolar en que forma?

Categoría: Organización.

Pregunta amortiguadora. ¿Cuál cree que es la función del Director, y si se esta llevando a cabo?

¿Cómo considera que debe tratarlo el Director en todos los momentos?

Figura 9. Instrumento para el Diagnóstico Guía de Observación.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN SOBRE DESEMPEÑOS Y PERCEPCIONES DOCENTES
REFERENTES AL CLIMA LABORAL EN LA JUNTA DE CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.**

OBJETIVO: Conocer las situaciones que se presentan en la comunidad de docentes durante las reuniones del Consejo Técnico Escolar, por medio de la observación constante al desarrollo de la Reunión.

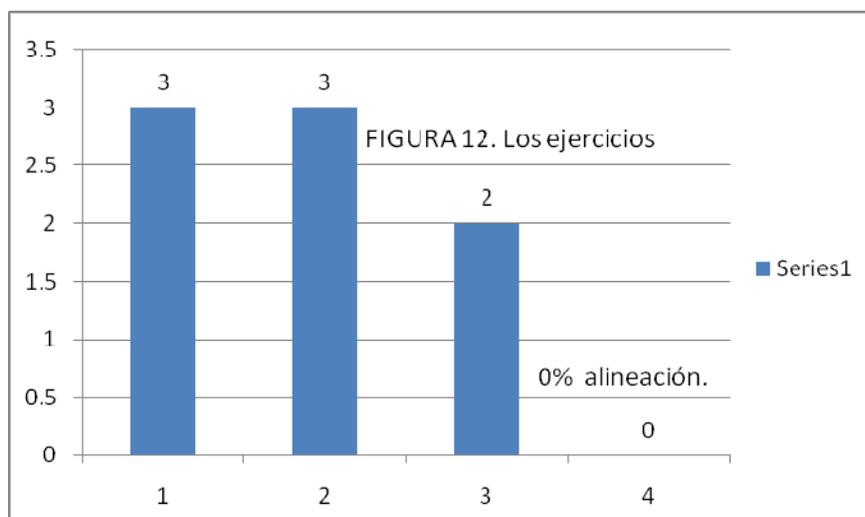
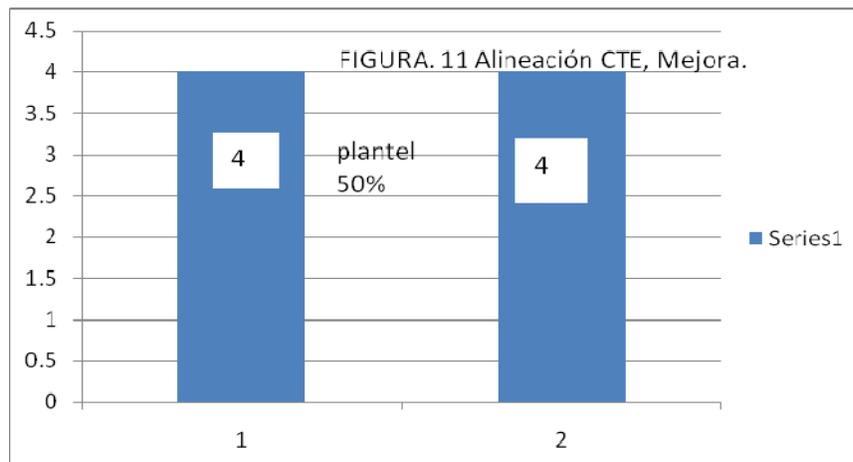
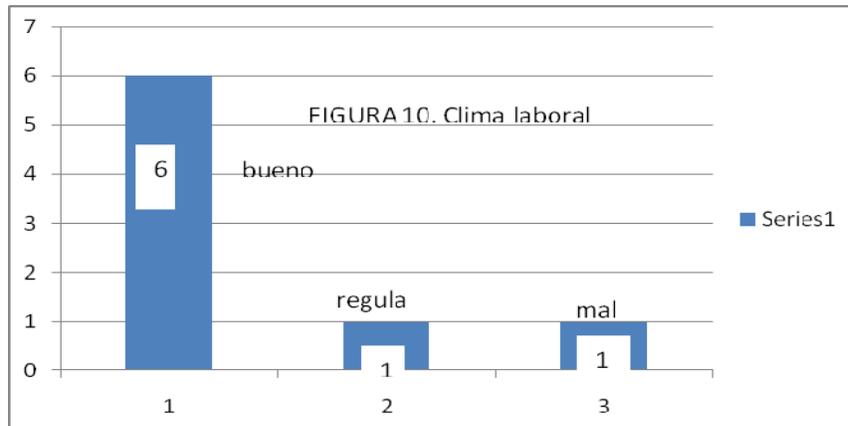
FIN ACADÉMICO.- Este instrumento pretende realizar una aproximación interpretativa de conductas y situaciones que se presenten en el transcurso del tiempo destinado a las Reuniones del Consejo Técnico Escolar.

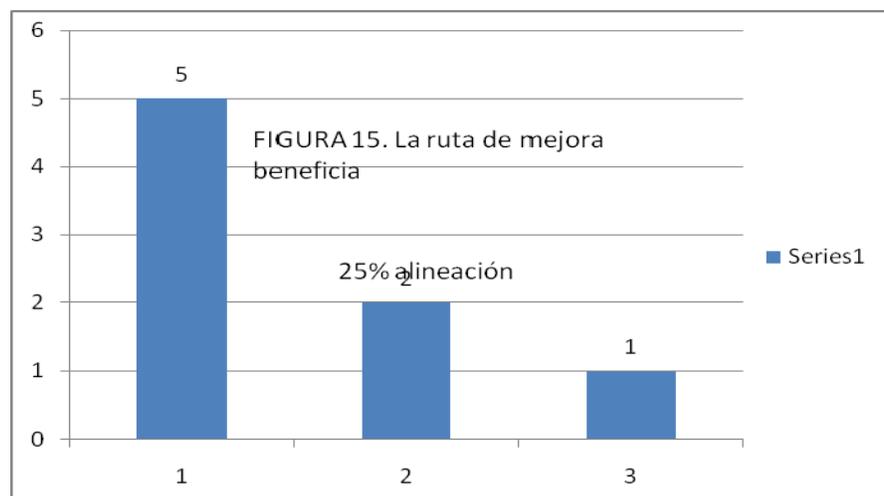
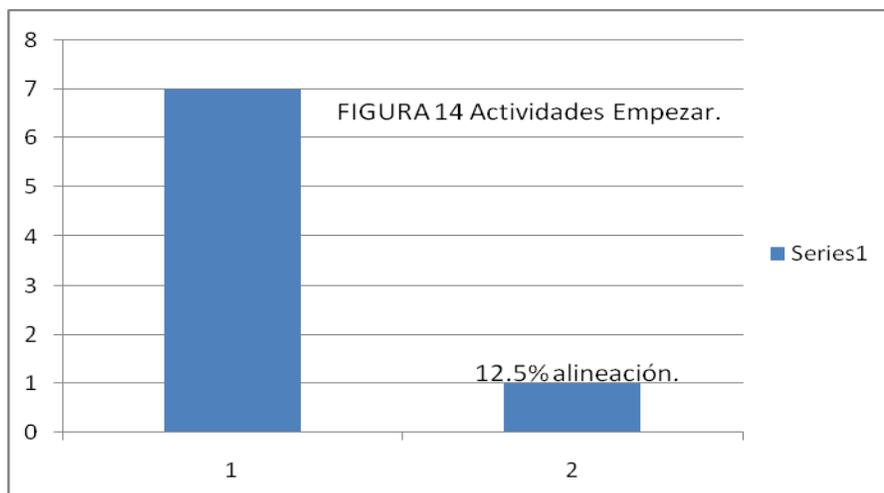
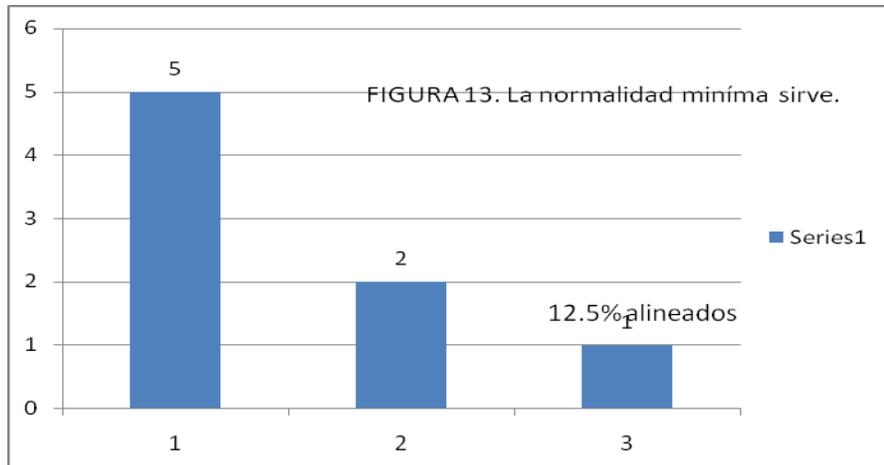
I.- INSTRUCCIONES: Observar atentamente la dinámica de las Reuniones e ir contestando el presente instrumento, al final se pueden agregar las observaciones que se consideren relevantes, agregando el número que considere adecuado para dar respuesta a la unidad de observación propuesta.

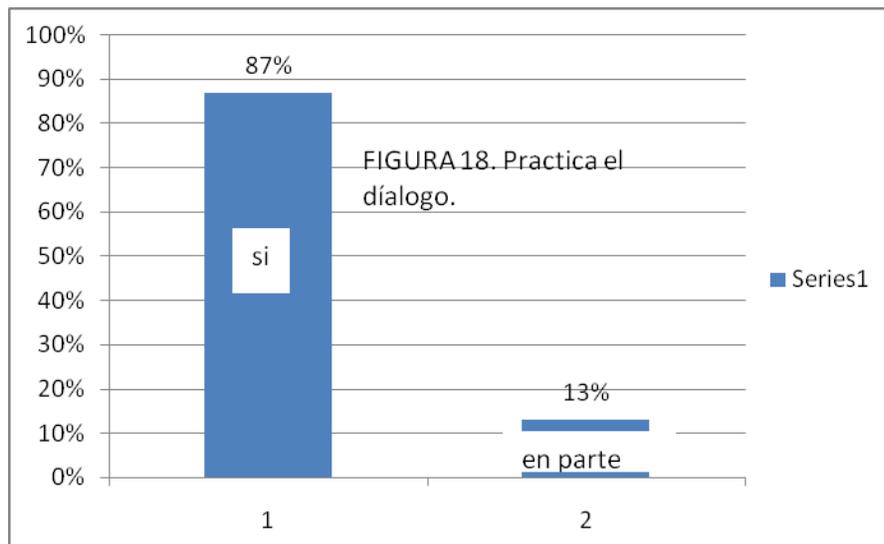
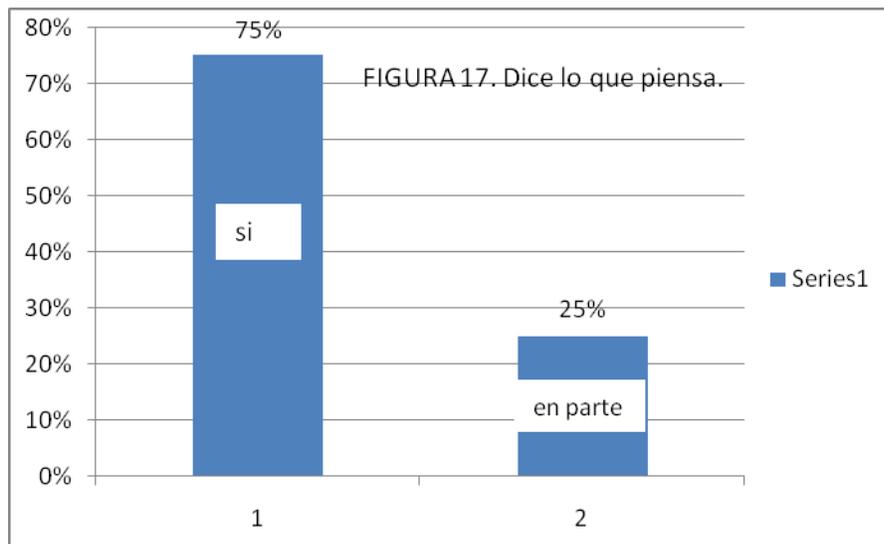
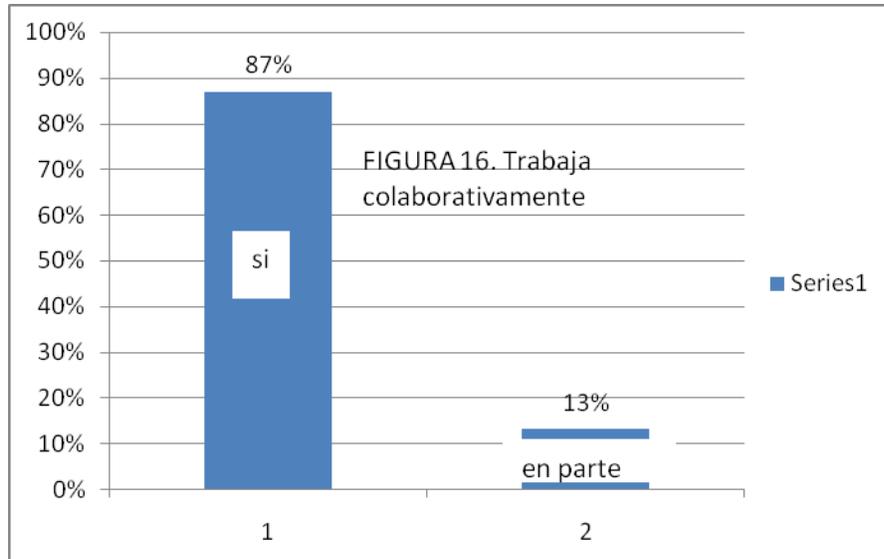
Unidades de observación:	5	4	3	2	1
Los docentes:	Siempre	Casi siempre	Bastantes veces	A veces	Nunca
1. Presentan su carpeta de evidencias y materiales a la reunión.					
2. Mantienen su atención concentrada, en las indicaciones de los objetivos de la reunión.					
3. Utilizan los materiales de la carpeta que se encuentra en la ordenador.					
4. Se relacionan en equipos y academias, conforme a las actividades de la Agenda de trabajo.					
5. Participan en las actividades colectivas de “Empezar Bien el Día”					
6. Aportan opiniones que enriquecen la temática expuesta.					
7. Los maestros mantienen una actitud de interés durante la sesión.					
8.- Los maestros realizan anotaciones y/o apuntes.					
9.- El clima que impera es cordial y de respeto.					
10.- Durante la sesión se aborda la Ruta de Mejora.					
11.- Se forman subgrupos a pesar de las indicaciones de combinar equipos.					
12.- Después del receso se incorporan a la actividad en tiempo.					
13.- La reunión transcurre conforme a la Agenda.					
14.- Se observa que hay personas que acaparan el uso de la palabra.					
15.- En algunos momentos se interrumpe la Agenda, para abordar otros temas.					
16.- La comunicación fluye en ambas direcciones docentes – directivos y viceversa.					
17.- En algunos momentos solicitan permiso para retirarse.					
18.- Concluyen las actividades encomendadas y entregan su evidencia.					
19.- Proponen acciones para mejorar la sesión.					
20.- algunos maestros muestran cansancio y poca atención durante la sesión.					

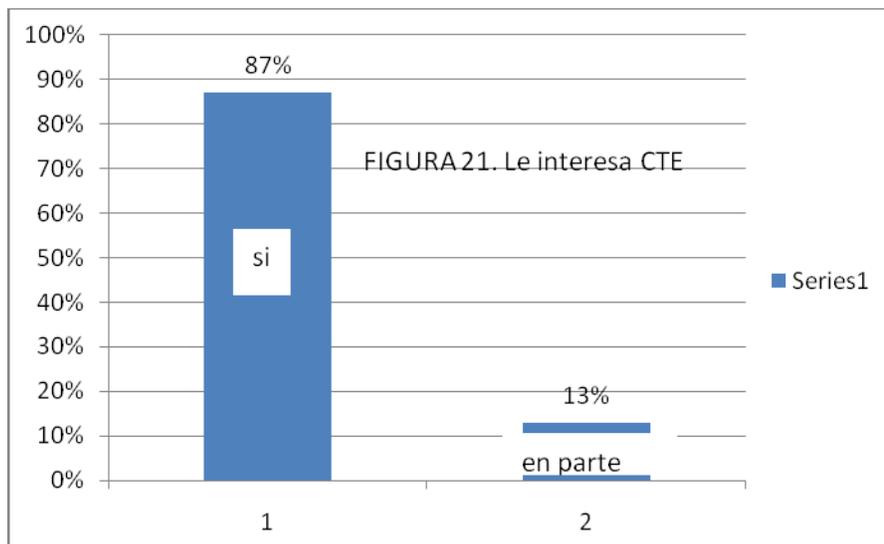
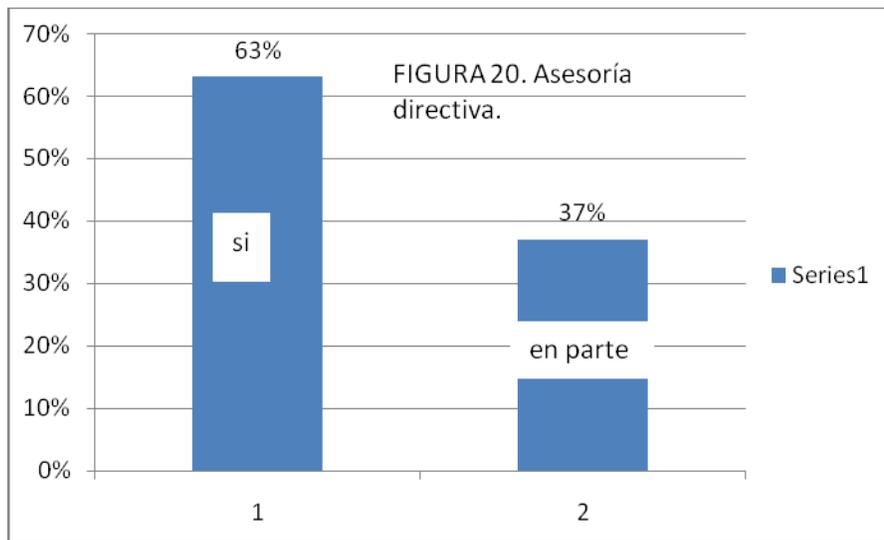
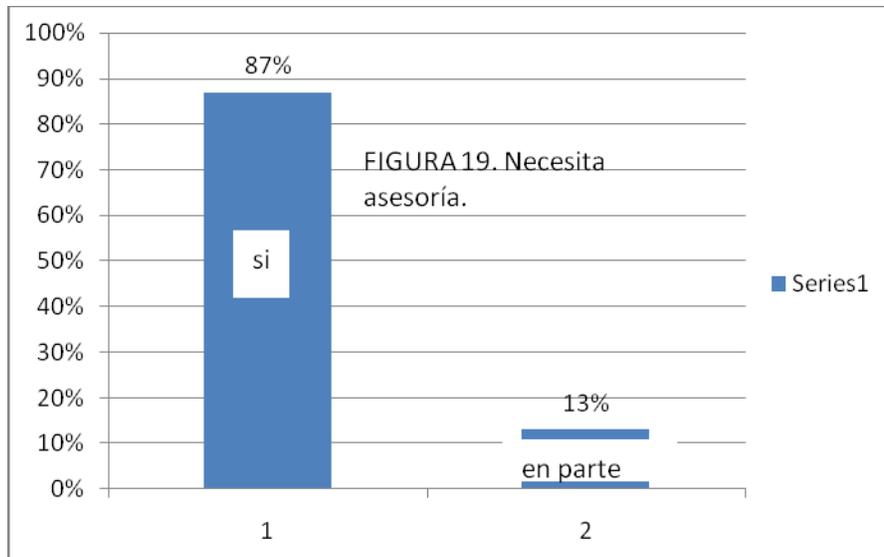
Fuente, Martínez (2007). p.69.

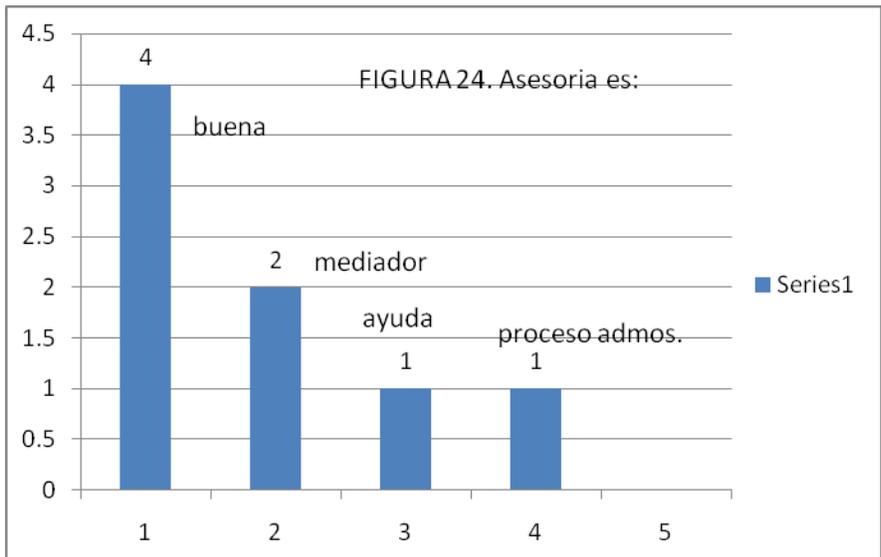
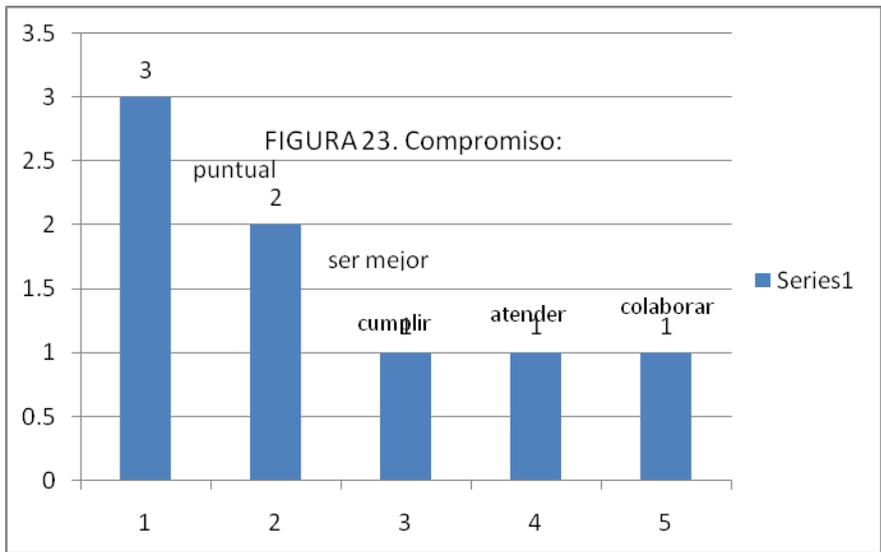
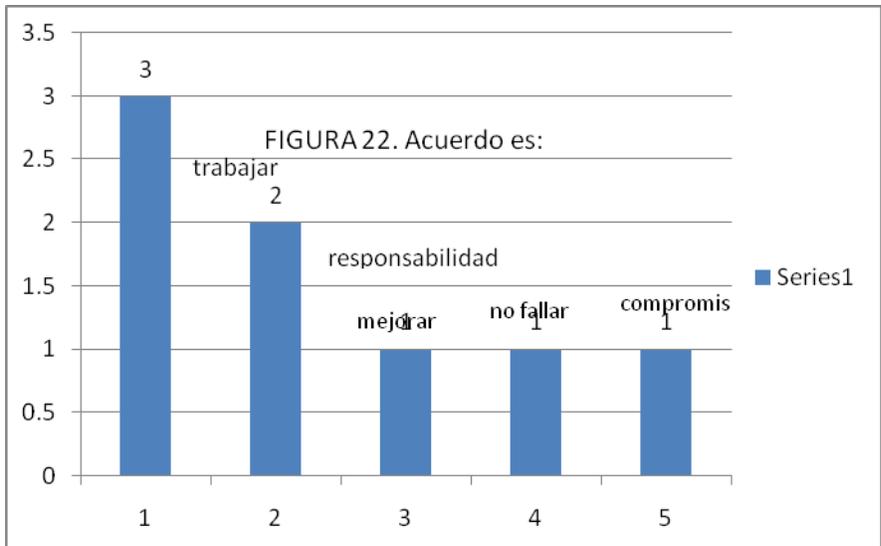
Figuras de la 10 a 26. Gráficas de los resultados preliminares del Diagnóstico.











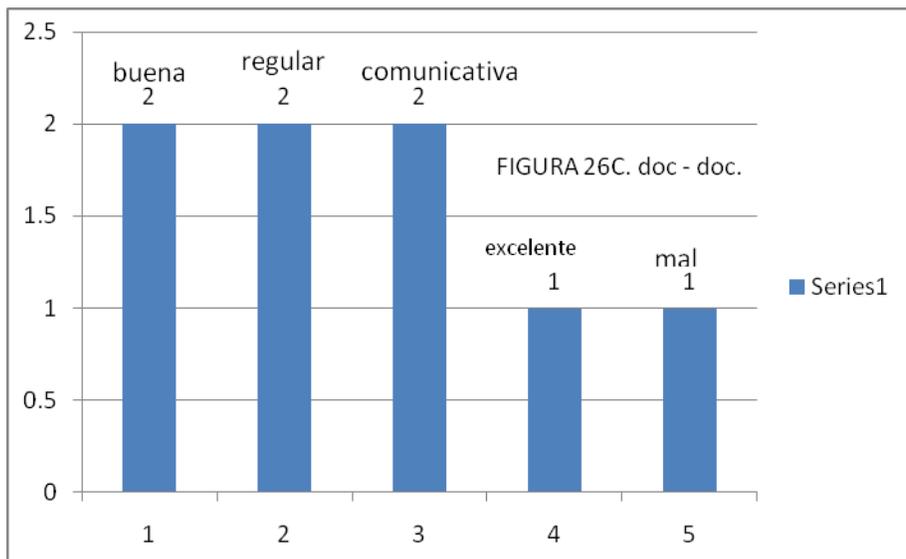
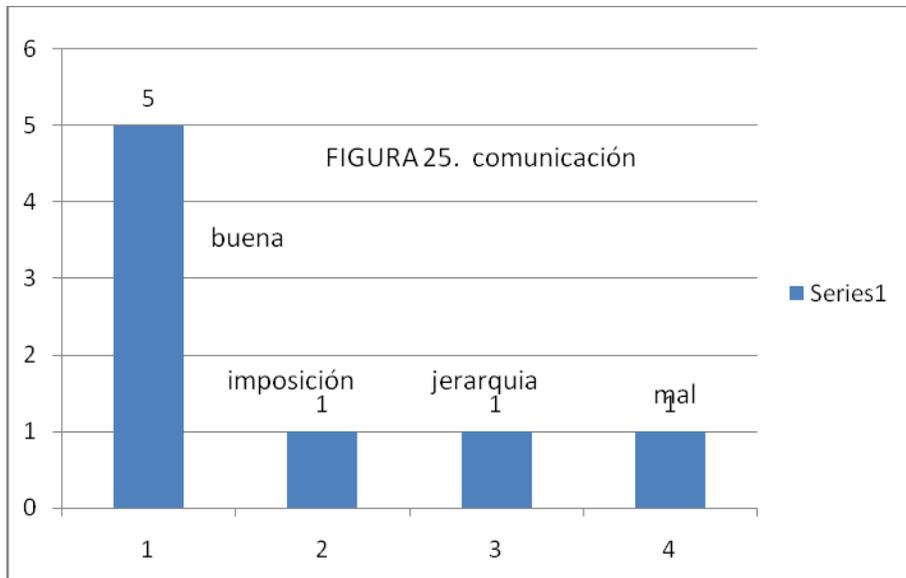


Figura 27. Concentrado de Entrevista.

	Participa ruta de mejora (2)	Liderazgo directivo (3)	Opinión del CTE (4)	Centro Escolar (6)	Participación en el CTE (8)	Función del Director (9)	Trato del Director (10)
M1 M25	Sí, 25 años.	Conoce la norma.	Aburrido poco productivo.	Que la escuela sea disciplinada.	Cumplo.	Dirigir, líder Autoritario.	Respetuosa atiende mis peticiones.
M2 H 18	Participo en lo que requieren.	Bueno, pero el autoritaris no es bueno.	Participo le faltan elementos.	Bueno.	Activamente, pero fastidioso.	Control y normatj- vidad.	Bueno, me apoya.
M3 H 34	Implementa -da.	Comparti- do.	Sí participo estuve en el taller.	Tengo año bien.	No funciona.	Líder Vertical.	Respetuoso.

Elaboración propia.

Figura 28. Esquema de transformación Vigotsky.

Lo cual se representa LA TRANSFORMACIÓN en el siguiente esquema:



. Esquema de la influencia cultural en el desarrollo del individuo, de acuerdo con Vigotsky".²⁰⁰

²⁰⁰ Klinger, Cynthia y Vadillo, Guadalupe. (2000). "Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente". Ed. Mc Graw Hill. México-2000. Figura 2.1, pp. 24 y 25.

Figura 29. Esquema del Habla, Vigotsky.

Dividiendo en cuatro fases el desarrollo del habla, conforme al siguiente esquema:

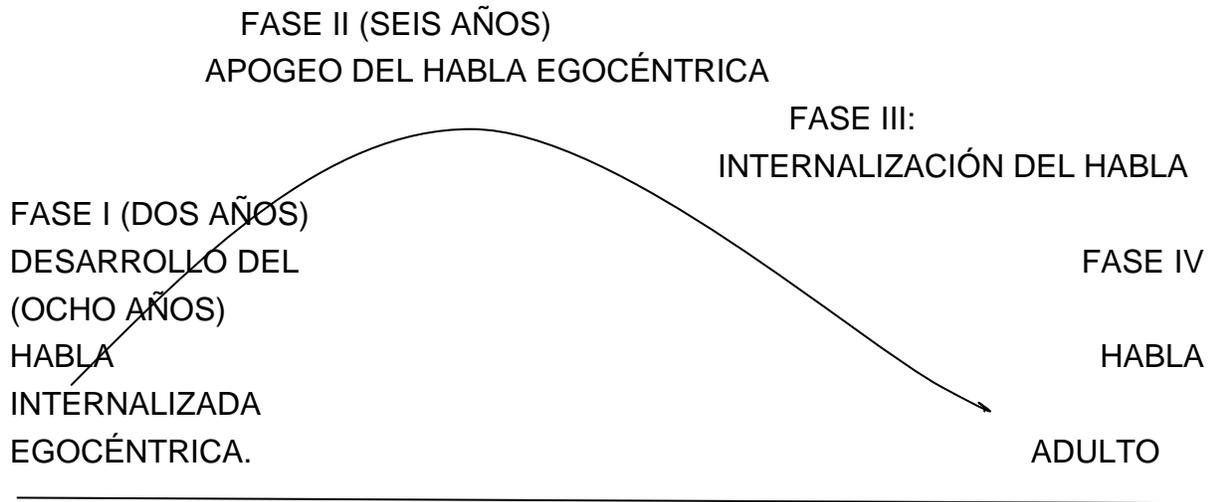


Gráfico 15. Esquema de Vigotsky que representa las etapas del desarrollo del lenguaje.²⁰¹

Anexo 30. Lista de Cotejo como rúbrica para evaluar diadas.

DIADAS	ASPECTO 1		ASPECTO 2		ASPECTO 3		ASPECTO 4		ASPECTO 5		% SI	OBSERV.
	SI	NO										
1												
2												
3...												

Rubrica para evaluar diadas. (TJH)

ASPECTO 1. Ambos compañeros leen el texto "Ser Docente".

ASPECTO 2. Ambos participantes recuperan y explican el texto a su compañero.

ASPECTO 3. Ambos participantes intercambian los roles y agregan nota al texto.

ASPECTO 4. Ambos participantes escriben un texto de diez líneas.

ASPECTO 5. Ambos participantes, comentan su Intervención. en diadas, como sujetos actores.²⁰²

²⁰¹ Klinger, Cynthia y Vadillo, Guadalupe. (2000). "Psicología Cognitiva, estrategias en la práctica Docente". Ed. Mc Graw Hill. México-2000. Figura 2.2, p. 28.

Anexo 31. Rúbrica en qué momento fui maestro.

CATEGORÍA	Redacta en concreto y acertadamente. 3	Menciona brevemente y es impreciso. 2	No ubica acertadamente lo solicitado. 1
En su redacción ubica el momento en que inicio su actividad docente.			
Ubica en el texto el significado de su labor.			
Formula en el texto su avance o fracaso.			
Especifica su compromiso actual o lo evade.			
TOTAL:			

Rúbrica: "En que momento fui maestro o maestra". Anecdotario Biográfico.(TJH).

Anexo 32. Rúbrica para "Éxitos y Fracasos".

FECHA: _____ -			
COMPETENCIA.-EN DIADAS DESCRIBEN LAS SITUACIONES COMO SUJETOS ACTORES.			
ACTIVIDAD: DIADAS CON ENFOQUE "ÉXITOS Y FRACASOS".			
CATEGORÍA	No las recupera. 1	Hay claras evidencias que las recupera. 2	Las actividades están bien desarrolladas. 3
Recupera éxitos y fracasos en el texto.			
Intercambia y participa en la recuperación.			
Concreta sus ideas y afirmaciones.			
Recupera la experiencia significativa.			
Recupera, participa y alcanza niveles de logro.			
Formula en el texto su avance o fracaso.			
Específica su compromiso actual o lo evade.			
TOTAL:			

Rúbrica para Éxitos y Fracasos. (TJH).

²⁰²Díaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo. (2010). "Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista". Ed. Mc. Graw Hill. Técnica Cooperación Guiada o estructurada (Scripted Cooperation), de O'Donnell y Dansereau. p. 104.

Anexo 33. Rúbrica Grupal. “Juego de Naipes”.

FECHA: _____-
COMPETENCIA.-EN GRUPOS DE 4 PERSONAS Y DISCRIMINAN ACTIVIDADES PARA EL BIEN COMÚN.
ACTIVIDAD: RESUELVE EL JUEGO DE NAIPES PARA EL BIEN COMÚN.

CATEGORÍA	Ejecuta y comprende la actividad. 1	Analiza y toma decisiones 2	Concluyen y comparten con otros grupos acertadamente 3
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			
Grupo 4			
Grupo 5			
Grupo 6			
Grupo 7			
TOTAL:			
Contraste del total 28			

Anexo 34. Rúbrica Pizarra Electrónica. “El Investigador”.

MAESTRA: TZITZIQUE JIMÉNEZ HERNÁNDEZ. FECHA: _____ - COMPETENCIA.-DESARROLLO TRABAJO COLABORATIVO EN LÍNEA. ACTIVIDAD: PARTICIPA EN VERSIÓN ELECTRONICA, ENVIANDO CORREOS A SUS COMPAÑEROS, INTERCAMBIANDO IDEAS EN UNA PIZARRA, EN LA CUAL AGREGA SU APORTACIÓN. ESCALA DE RANGO																		
PROFESOR	ASPECTO 1				ASPECTO 2				ASPECTO 3				ASPECTO 4				PUNTOS	OBSERVS.
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1																		
2																		
3																		

Rúbrica “El Investigador”. Aspectos: 1 =(no), 2=(vagamente), 3 =(claramente), 4=(muy claro).

ASPECTO 1. Participa en la pizarra.

ASPECTO 2. Retroalimenta los comentarios de los compañeros.

ASPECTO 3. Reestructuro sus conceptos iniciales (revisando aportaciones individuales).

ASPECTO 4. Sus comentarios fueron organizados y centrados.²⁰³

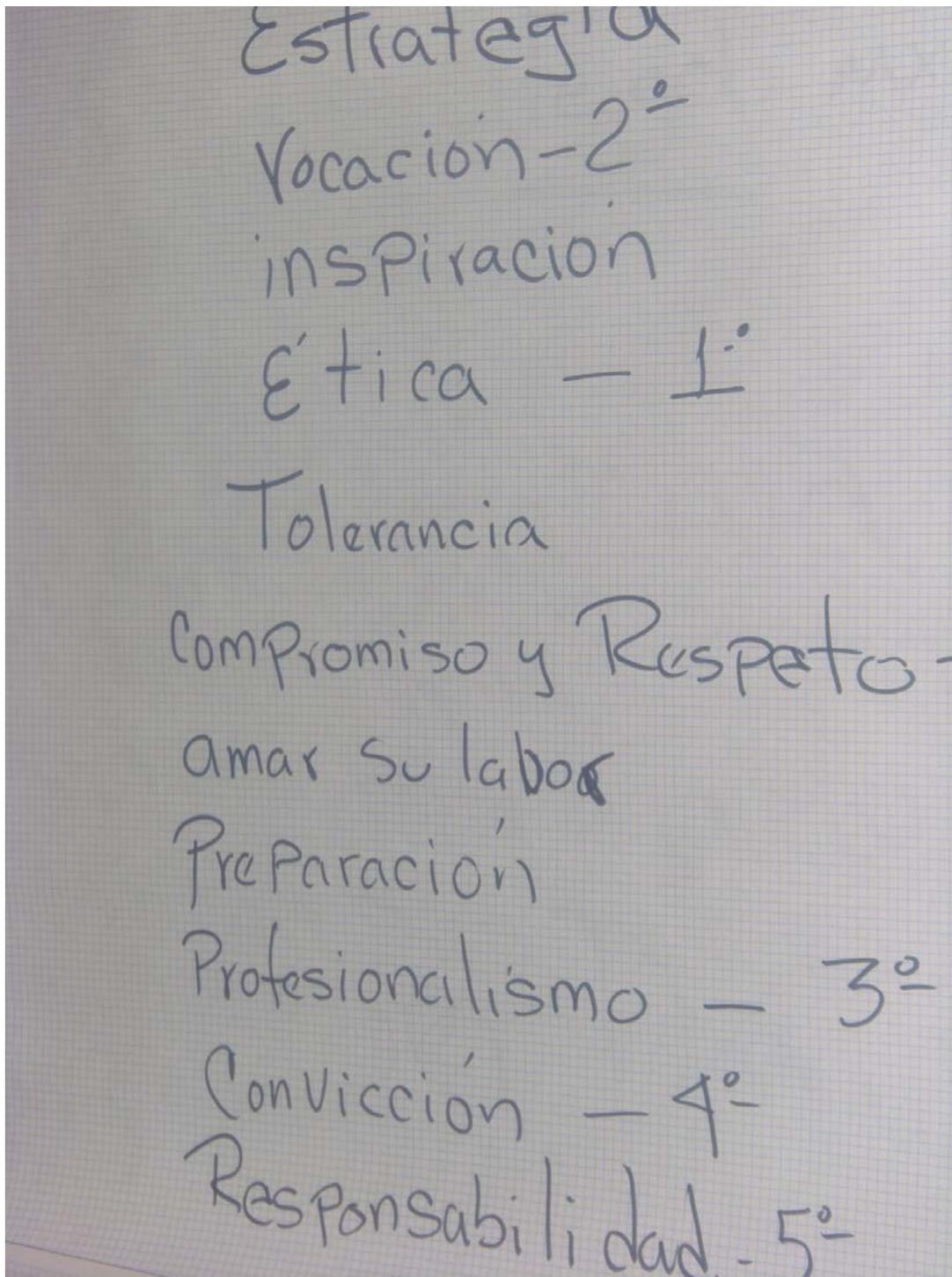
²⁰³Díaz Barriga, Frida y Hernández Rojas, Gerardo. (2010). “Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista”. Ed. Mc. Graw Hill. Técnica (Cuadro 4.12 P. 104. Recursos en línea para el aprendizaje colaborativo). Pizarra compartida. p. 112.

Anexo 35. Narrativa.

Situación didáctica 1.- Título Búsqueda de afirmaciones “Ser Docente”. (Fragmento).

Al iniciar la actividad los compañeros estaban molestos, porque habíamos perdido tres horas, en la normatividad del Código Civil y la Ley de las Mujeres, no entiendo como discutimos, algo que no podemos cambiar, por eso sentí que el clima era tenso y difuso, después de las once horas, comencé dándoles la bienvenida y en el Orden del día de la sesión, les comenté que realizaríamos una actividad que nos permitiría despejarnos y valorar nuestro actuar de “ser docente”, no faltaron los comentarios y eso que tiene que ver con la reunión del Consejo Técnico Escolar, se paso en el cañón los videos donde sale Pedro Infante, Cantinflas como maestros de escuela en YouTube esto permitió incluso contrastar a los personajes, a algunos les causo risa y algunos, miraban sus celulares por la hora, después se les pidió que formarían parejas de dos para formar las “diadas”, no fueron asignadas sino que ellos eligieron con quienes trabajar, especificando que sería conveniente un cambio de compañeros de siempre, y se comenzó la actividad, se les dio un tiempo de 20 minutos, pero fue respetado, creo que se debió a que teníamos la presión de agotar la Agenda, realizaron su escrito de media cuartilla y empezaron a comentar entre ellos, le pedí a un maestro que grabara la actividad, pero no lo hizo totalmente, eso, me desconcertó pero había que seguir adelante, poco a poco fue cambiando el ánimo, las diadas compartieron su lectura, les pedí que construyeran afirmaciones del ser docente, la actividad fue realizada de mejor ánimo y concluimos que en papel bond concluyéramos que es ser docente: y se escribió en el papel bond. 1.- ética, 2.- vocación, 3.-profesionalismo, 4.-convicción, 5.- responsabilidad, 6.- compromiso y respeto, 7.-estrategia, y no se escribieron tolerancia, inspiración, amar su labor y preparación, en este rubro cabe reflexionar: que no se concibe la preparación como esencial y básica para ser docente desde mi percepción individual, por ello creo que ese tema lo debo retomar en la pizarra, al terminar la actividad les di dulces de bombón, lo cual les agrado, nos tardamos casi una hora.

Anexo 36. Evidencia.



Evidencia. Cuadro en papel bond, de conclusión: "Ser Docente". (TJH).

Anexo 37. Narrativa.

Situación didáctica 2. Título Narrativa “Éxitos, Fracazos y Afirmaciones”. (Fragmento).

Con el tiempo encima, nuevamente les pedí que compartieran sus éxitos y fracasos, les comenté que los maestros no siempre somos ángeles, somos humanos y como tales tenemos calidad de errores y pocos aciertos, los sentí un poco menos tensos, buscando el liderazgo no vertical, tuvimos el café y té a la mano y un maestra trajo dulces de manzanas, que pusimos en la mesa, y como había para todos, empezamos la actividad, menos tensos, le pedí a los subdirectores me auxiliaran, repartiendo nuevamente hojas blancas, y solicite escribieran éxitos y fracasos, creo que no di la indicación precisa, porque concretaron que eran sus éxitos y fracasos del ciclo escolar, eso lo pude unir con la actividad de la ruta de mejora, del análisis de cuanto he avanzado de manera individual, y la línea del tiempo, en esta actividad, percibí que la participación aumento porque hicieron una cuartilla, a pesar de que indique que hicieran media cuartilla, escribieron, y al terminar, les pedí que lo leyeran en acitrón que consiste en: aplausos y al terminar de aplaudir, pasan la hoja al que esta al lado, como esta técnica ya la he realizado en otras ocasiones, fue muy rápido y terminamos pronto, se agregaron dos afirmaciones más para continuar con las cinco afirmaciones propuestas, proseguí en este momento con la Agenda del Consejo Técnico Escolar. En este ejercicio vi con claridad que las indicaciones deben ser muy precisas, hubo confusión en el número de afirmaciones, reflexiono que para que se desarrollen con acierto debo ser precisa y concisa en las indicaciones, no autoritaria, no vertical.

Anexo 39. Narrativa.

Situación didáctica 3 Título “Juego de Naipes”.

Cómo teníamos la presión de la hora, las trece cuarenta y cinco horas, nos encontrábamos más tranquilos, supongo que porque estábamos comiendo manzanas y algunos maestros se retiraron por diversos motivos, tres maestros que tienen otro trabajo y salían temprano, un maestro que sólo tiene 8 horas semanales, y 2 que fueron llamados a firmar su formato de cambio de claves, les di indicaciones, de que les entregarían 50 naipes con frases realizadas que se encontraban en hoja llamada “cada quien comparte”, que era importante que las leyeran, discriminarán, para buscar el bien común en la Convivencia, esta parte la aplique en la estrategia de actividades para la convivencia, unida a la Agenda del Consejo Técnico Escolar, por lo cual se realizó con más tranquilidad, les repartimos tijeras, plumones, pegamento, se dividió a los participantes en grupos de cuatro personas, discutieron la pertinencia de las frases de los naipes, los maestros lucían más concentrados y tranquilos porque sentían que sería la actividad final y se podrían retirar, pronto, incluso hicieron bromas, algunos grupos primero recortaron, luego leían y discriminaban si era “verdadero” y “falso” haciendo filas, otro grupo primero las iluminó, luego las leyó y les marcaba verdadero y falso, después recorto dividiendo las hojas en pares y después pego, otro grupo corto, discrimino, ilumino y pego, otro grupo se dividió por la mitad las hojas, en pares discriminaron su hoja y media, poniéndole “V” o “F” y después colocaron en las hojas lo verdadero y falso para obviar, tiempos, les dije que la evaluación la haríamos por pizarra, porque ya eran las tres diez de la tarde, entregaron sus materiales completos, fuimos más cuidadosos, revisamos que todos firmarán la asistencia, que al principio no se había hecho, les repartí nuevamente bombones grandes, y cerramos la actividad con un agradecimiento por su participación, como compañeros y un liderazgo no vertical de mi parte.

Anexo 42. Instrumento. Cuestionario.

I.- INSTRUCCIONES: Le solicitamos contestar las preguntas siguientes, identificando,

SI, (sí se realizaron) y No, (si no se realizaron).

___¿Considera que el colectivo escolar participo en el Proyecto?

___¿Se llevo registro de actividades y evidencias?

___¿Pudieron cumplir con los tiempos previstos para las actividades?

___¿Cómo se están realizando las actividades en cada componente?

___¿E l Proyecto cubre a quienes debe cubrir realmente?

___¿Hay actividades que fueron previstas pero no se realizaron?

___¿El estilo de las gestión es participativo y colaborativo?

___¿Se logro disminuir el desinterés y el aburrimiento en las reuniones del CTE?

___¿Considera que hubo cambios cualitativos en el personal después del Proyecto?

___¿Los recursos empleados fueron pertinentes?

___¿Fue factible e l tiempo del Proyecto?

___¿Considera que se puede hacer otro Proyecto como continuación del planteado?