

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 291**

---

---

**ÁREA DE POSGRADO**

**Implementación del Programa Escolar de Mejora  
Continua. Un estudio desde la perspectiva de  
gestión, de los directores de Educación Primaria,  
de la zona escolar 33 y 50 Terrenate y San Jerónimo  
Zacualpan, Tlaxcala**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRA EN EDUCACIÓN CON CAMPO EN  
GESTIÓN EDUCATIVA.**

**PRESENTA**

**LAURA MORALES DÁVILA**

**DIRECTORA: DRA. ROSA ISELA GARCÍA HERRERA**

*Apetatitlán, Tlaxcala., mayo del 2022.*

# ÍNDICE

Introducción	1
--------------	---

## CAPÍTULO UNO

### Marco contextual en torno al Programa de Mejora Continua

1.1	El papel del director, definición conceptual y normativa	4
1.1.1	La función directiva en la Educación Básica	9
1.1.2	El perfil del director desde la normatividad	13
1.1.3	El marco normativo del director	18
1.1.4	El director y la gestión escolar	22
1.2	El Programa Escolar de Mejora Continua, como una forma de gestión en el centro escolar: Caracterización de sus principales componentes	26
1.2.1	Los fundamentos de la mejora continua en la escuela	32
1.2.2	El Modelo de mejora continua en la escuela	34
1.2.3	El director y la mejora continua de la escuela	37
1.3	La construcción del Programa de Mejora Continua en la escuela. Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares	40
1.3.1	El Consejo Técnico Escolar	43
1.3.2	La estructuración de los Consejos Técnicos Escolares	45
1.3.3	La temporalidad de los consejos técnicos escolares	46
1.3.4	El papel de los CTE en la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua	47

## CAPÍTULO DOS

### Fundamentación teórica

2.1	El enfoque del construccionismo social y los estudios sobre la interacción social	51
2.1.1	Los fundamentos del construccionismo social para comprender la acción de los actores educativos	56
2.1.2	El papel del lenguaje en la construcción de la realidad	60
2.1.3	La naturaleza simbólica de las interacciones humanas. La construcción de la investigación social	65
2.1.4	La importancia de la cultura en la observación de las acciones socio-educativa	68

2.1.5	La perspectiva y trayectoria del actor Educativo	73
2.2	Las organizaciones escolares como espacios en construcción y permanente aprendizaje	75
2.2.1	El papel del director en la organización de la escuela	80
2.2.2	Características clave de las escuelas efectivas gestionadas por el director	84

## **CAPÍTULO TRES**

### **Marco metodológico**

3.1	Elementos metodológicos de la investigación cualitativa	89
3.2	Estrategia de investigación	94
3.2.1	El método del estudio de casos	98
3.2.2	Técnicas de investigación: La entrevista cualitativa y la observación	104
3.2.3	Instrumentos	112
3.2.4	Los informantes y su selección	117
3.2.5	Preparación en campo	118
3.3	Estrategia Analítica	122
3.3.1	La transcripción y el tratamiento de los datos	124
3.3.2	Proceso de codificación	127
3.3.3	Análisis y construcción de categorías	128
3.3.4	Elaboración del informe final	130

## **CAPÍTULO CUATRO**

### **Presentacion de resultados**

4.1	Los procesos de mejora continua en la escuela	134
4.2	La transformación del espacio escolar y la participación de los actores escolares	139
4.3	La figura directiva y los procesos de reflexión en torno a los problemas y proyectos escolares	143
4.4	La mejora continua desde una perspectiva estratégica	147
4.5	El diagnóstico en la construcción de las necesidades y prioridades de la escuela	151

4.6 La construcción del Programa Escolar de Mejora Continua, como espacio de corresponsabilidad y compromiso entre el colectivo docente en el CTE	155
4.7 La construcción de la mejora continua de la escuela y la participación de los padres de familia	159
4.8 La gestión directiva y los procesos escolares autónomos	163
4.9 Los desafíos de los directores frente a los obstáculos y resistencias generadas en la escuela	166
Conclusiones	169
Bibliografía	173

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación consistió en conocer las perspectivas de gestión, construidas por los directores de Educación Primaria, de la zona escolar 33 y 50 Terrenate y San Jerónimo Zacualpan, Tlaxcala. Específicamente el estudio se centra en saber cómo se lleva a cabo la implementación del Programa de Mejora Continua, considerando su propia subjetividad y explorando con ello, cómo reconstruyen y dan sentido colectivamente, a los procesos implicados en las acciones encaminadas hacia la mejora de sus escuelas.

En este sentido, es prudente conocer también los procesos de tipo administrativo y burocrático, donde lleva la acción el director, es decir, la construcción del entramado de estrategias y metodologías para la acción colectiva que permiten al director, mediar y movilizar de manera estratégica las capacidades y disposiciones de los profesores, padres de familia, alumnos y demás actores escolares, en aras de construir una toma de decisiones fundamentada en los problemas y prioridades de la escuela en tanto organización y mejora.

En esta investigación se toma como fundamento un conjunto de teorías que se enmarcan dentro del enfoque del construccionismo social y en donde tienen cabida diversos presupuestos metodológicos que nos permiten explicar la acción social, como un evento colectivo y en permanente construcción que implica una relación dialéctica entre el mundo subjetivo del individuo y una realidad objetivada en reglas y normas instituidas históricamente que influyen en la interpretación que el individuo construye, respecto de lo que para sí mismo significa esa realidad.

El presente trabajo está integrado por cuatro capítulos, el primero lo conforma el marco contextual, en el cual se presenta el paisaje de manera general donde se encuentra ubicado el objeto de estudio, es decir, donde va a estar situada nuestra investigación. Desde la definición de lo que es un director, lo que implica, los estilos, el liderazgo considerado, las distintas normativas que lo fundamentan, así como lo que refiere el Programa Escolar

de Mejora Continua, su normativa y el Consejo Técnico Escolar, como un escenario en el cual se dirige esta investigación.

El segundo capítulo se presenta el marco teórico, con un conjunto de teorías que enmarcan el camino a fundamentar, como una plataforma que nos permitió mirar la realidad escolar, comprendida por la sociología, en el construccionismo social y los supuestos metodológicos que lo conforman para poder conocer de manera diferente la realidad escolar, desde un sentido más cualitativo, además de las distintas teorías de construcción social, sobre la naturaleza simbólica de las relaciones humanas de los actores que conforman la organización escolar y el director como principal agente de cambio.

En el tercer capítulo, presentamos la metodología que orientó nuestra investigación y que es de corte cualitativo, articulada al construccionismo social. Considerando que se trata de una perspectiva amplia desde donde convergen métodos y formas de analizar la vida social, para describir, y comprender los fenómenos sociales desde una manera más comprensiva, de conocimiento de su mundo, de lo que ellos significan, a lo que realizan y le dan más peso. Además, también desde las estrategias y técnicas que se implementaron para la recopilación de datos, como lo es la revisión documental, la observación y la entrevista a través de un guión, como una guía para reconocer los distintos registros.

Continuando con el proceso de análisis como una fase de auto análisis del investigador para hacer buen uso de la información e ir organizándola, para pasar a la transcripción, el tratamiento de datos y al proceso de codificación de análisis y así hacer el proceso de construcción de categorías que nos permitieran realizar la exposición a través de diversas interpretaciones de la realidad en la vida cotidiana de los directores entrevistados.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados obtenidos, en los cuales se da cuenta de los datos recabados, encontrando hallazgos importantes, éstos, tienen que ver con el reconocimiento de los directores

sobre temáticas relacionadas con los procesos de mejora continua, la participación de los actores educativos, la influencia de los directores, la estrategia directiva para construir, el papel del diagnóstico, el manejo del Programa Escolar de Mejora Continua, la participación de los padres de familia, los procesos de gestión y los desafíos de los directores para enfrentar obstáculos y resistencias generadas en la organización escolar.

Después de haber transitado por las diversas etapas de la investigación, corresponde dar a conocer los resultados, soluciones o reflexiones de dichos argumentados desde una mirada cualitativa, concretando dentro de las conclusiones como parte de la solución o proposición de la problemática planteada en el documento, como un elemento de recapitulación de datos para presentar los resultados de los hallazgos encontrados y así dar cuenta de dicha investigación, enfatizando los elementos analizados durante la investigación en sus distintos momentos de desarrollo.

Finalmente se presenta la bibliografía donde se encuentran las distintas fuentes revisadas, así como los diversos materiales para la realización de la presente investigación.

## **CAPÍTULO UNO**

### **Marco contextual en torno al programa de mejora continua**

#### **1.1 El papel del director, definición conceptual y normativa**

Dentro de este marco de investigación sociológica, que implica conocer las perspectivas de los actores educativos que direccionan estrategias de organización para implementar el Programa Escolar de Mejora Continua, es sustancial conceptualizar primeramente lo qué es un director dentro de dicho proceso educativo. Así mismo, el discernir su actuación directiva dará pauta para poder conocer el significado de su hacer educativo en relación a la mejora escolar, por lo que, dentro de las aportaciones de los autores utilizados para fundamentar este apartado, mencionamos a Pozner (2008: 113), quien lo ha definido de la siguiente manera: Ser directivo escolar es pilotear el cúmulo de situaciones que se presentan en una unidad Educativa. Pilotear una escuela es guiar y conducir simultáneamente sus desafíos educativos y pedagógicos.

De esta manera, tiene relevancia el actuar del director, puesto que, metafóricamente, es quién direcciona la escuela en todos sus ámbitos, piloteando a través de retos educativos y profesionales de su realidad social, y coordinando el trabajo de los distintos actores sociales que la integran, involucrándolos desde el Proyecto Educativo Escolar, con la finalidad de guiar el trabajo que se le encomienda, y que va desde el cumplimiento de los propósitos educativos hasta la organización y funcionamiento de la escuela. Aunado a ello, el papel del director muestra distintos escenarios acerca de lo que debería ser y hacer un director, puesto que las realidades son distintas, complejas, con incertidumbre y a veces en contra de modelos o respuestas ideales. Sus decisiones son en gran parte producto de las circunstancias en la que se encuentra, tal como lo señala Andere (2017:193), se van conformando de acuerdo a sus necesidades y perspectivas directivas de gestión.

Estos argumentos conllevan tareas de gestión como lo son: organizativas y administrativas, con una serie de movimientos realizados técnicamente o de manera

accidentada. Aquí, el liderazgo pedagógico como elemento sustancial para dicha organización, es el arte de liderar o, mejor dicho, el liderar correctamente su propia formación social, vinculada a la misión y visión institucionales, y el dejar a un lado los intereses particulares para lograr el empuje creativo; también implica el tener claro un objetivo o meta que permita desarrollar sus cualidades esenciales, tanto de manera política como productiva, y ser un mediador capaz de alcanzar sus propósitos, enfrentándose a la incomprensión y a los obstáculos permanentes. Pero, a pesar de las diversas divergencias, tendrá que recurrir a ciertos aspectos burocráticos para alcanzar los objetivos, lo que en ocasiones le origina inexactitud e inflexibilidad, originándose el incremento de poder, incomprensiones, prohibiciones, etc.

Sin embargo, no se trata de imponer, pensar, hacer, o controlar todo, así como tampoco pasar por encima de los demás, sino el ser mediador, quien, a través de su energía, confianza, entusiasmo, comprensión, disposición para el trabajo y diálogo permanente busca conseguir el apoyo de su equipo, haciéndolos partícipes en las decisiones, haciendo que se sientan orgullosos de pertenecer a esa organización, y que sientan como propias las metas y los fines organizativos. También cabe recalcar la importancia de la ética profesional al desempeñar el cargo, logrando legitimidad y alcanzando el consenso.

El liderazgo, entonces, es una cualidad sustancial para las organizaciones escolares, pudiéndose encontrar en algunos grupos, en los procesos de interacción que se dan entre los colaboradores y el líder, pero también por sus condiciones, como el tamaño del equipo, la homogeneidad, flexibilidad y estabilidad, aunque lo que aquí se quiere visualizar es la caracterización del liderazgo; el cual, puede analizarse tanto desde una perspectiva psicológica como desde una de corte sociológica.

En la primera a través de la evolución de las estructuras básicas del conocimiento y las formas que adquiere el comportamiento de los directores, para ello, Henao (2010) señala que lo psicológico está centrado en procesos relacionados con la manera de como aprenden y se desarrollan las personas, las

dificultades en el proceso de adquisición de nuevos aprendizajes, para superar obstáculos hacia el logro de aprender mejor. Refiere al conjunto de actividades que contribuyen a dar solución a determinados problemas, prevenir la aparición de otros y este dirigido a las necesidades de los involucrados.

Y el de corte sociológico, como lo expresa García y Mendoza (2011: 44) se acentúa de manera constructiva, es decir:

*(...) cuya naturaleza es empírica debe detenerse a observar con atención lo que ocurre en la cotidianidad de la vida, es decir, en lo que pasa cuando nos desenvolvemos normalmente en nuestras vidas, desplazándolas de un ámbito social a otro, de un encuentro y/o situación a otra y, sobre todo, en las huellas que estos desplazamientos dejan en la construcción de nuestras experiencias biográficas.*

De manera que, tanto lo psicológico como lo sociológico están relacionados, a través de comportamientos dentro de las organizaciones, tomando decisiones, socializando y a la vez reflexionando entre ellos.

Y desde los tipos de liderazgo, es Owens (1989:190) quien identifica un tipo de liderazgo democrático, que es el estilo en el que el director involucra a todos los actores sociales, en los procesos de la toma de decisiones, consensa y se destaca por reaccionar mejor frente a las tareas organizacionales, por lo que este tipo de liderazgo se acerca más a un ambiente justo, y los participantes se sienten más comprometidos con lo que hacen y participan.

El liderazgo democrático prioriza el actuar del director, pues la finalidad es direccionar con miras a la construcción de relaciones comunicativas, dialógicas e inteligibles dentro de las organizaciones, ya que se apega a la característica humana, a las relaciones, vínculos e interacciones, lo que podría lograr un camino más sistematizado con miras a alcanzar metas organizacionales, y sobre todo pedagógicas si se cuenta con la participación del profesorado, teniendo en cuenta la estrategia, oportunidades y tácticas, aunque esto no significa que, llegado el momento, no se presenten conflictos o problemas.

Sin embargo, el liderazgo administrativo, si lo analizamos de forma independiente, por un lado, el liderazgo y por el otro la parte administrativa, conllevan dos procesos que se pueden utilizar, que ayudan a la organización a

poner en marcha los mecanismos para alcanzar los objetivos y de esta manera estabilizar la escuela centrándose en los fines de la misma.

Es así que, como administrador escolar debe considerar los factores siguientes: 1.-Estrategia. Se refiere a reservar los esfuerzos de liderazgo para cambios mayores y significativos, el cumplimiento de objetivos de manera distinta y el modo de lograrlo. Aquí el administrador requiere ser precavido en el ejercicio del liderazgo. 2.-Oportunidad. Se refiere a los actos de liderazgo que se utilizan con frecuencia para que la escuela no se estanque o naufrague y haya una integración en la organización. 3.-Tácticas. Se refiere a planear y realizar los actos de liderazgo, reflexiva y cuidadosamente, a fin de garantizar los resultados previstos para lograr el cambio.

El liderazgo administrativo, entonces, está más interesado en el funcionamiento, en su papel, y hace uso de procedimientos y estructuras ya establecidas para ayudar a la organización a alcanzar objetivos y metas universales, además, de trabajar con el fin de producir. Les compete el mantenimiento de la organización, por lo que, los directores son vistos como ejecutivos, pues son los que coordinan y regulan las tareas de la escuela.

Adicionalmente, el mismo Owens (2006) formula cinco estilos de liderazgo en función de sus aspectos predominantes: 1) El autoritario. Hace hincapié en conceptos tradicionalistas, técnicos, el uso de la norma, para el logro de los objetivos, y más control de tiempos. 2).-El democrático. Este tipo de estilo directivo promueve la creación y mantenimiento de una participación en conjunto, deslindando responsabilidades a cada uno de los integrantes durante el proceso para la toma de decisiones. 3.-El de no intervención (*laissez-faire*). Aquí el director deja que las cosas pasen, sin inmiscuirse, pasan las oportunidades y pasan los aspectos de conflicto cultural, sin tener alguna intención de solucionar o dirigir la organización. 4.-El burocrático. Este se refiere a la representación directiva, controlada, donde la toma de decisiones es más centralizada y normalizada. 5.- El carismático. Esta caracterizado porque son capaces de lograr las metas y

experiencias colectivas asociadas con la visión y también forma parte del Auto concepto de los participantes.

Al reconocer la categoría fundamental para que el liderazgo sea más cercano a la realidad y como propuesta a la mejora, es primordial subrayar el estilo y la responsabilidad de actuar frente al aspecto educativo. Para realizar un buen papel que genere resultados favorables, la participación del director es fundamental para caminar juntos dentro de la organización escolar, pero siempre forma parte de la cabeza, porque desde ahí va a dirigir la organización, esto Antúnez (2009:238) lo expresa de la siguiente manera:

*Se trata no tanto de que los miembros del equipo Directivo jueguen el papel del protagonista sino de ser quienes ayuden a generar símbolos, significados o valores que puedan ser compartidos por todos. No obstante, para promover cambios culturales o, tal vez mejor, cambios de orientación de la cultura, no es imprescindible un liderazgo carismático sino integrador y, sobre todo, conocer mucho, el medio en el que desarrollan las actuaciones.*

El punto aquí es el conocer el contexto educativo en el que se desempeña el quehacer directivo, implica el momento de partida y de llegada al éxito con referencia a la calidad y excelencia, tomando como base procesos de gestión específicos, donde el Programa Escolar de Mejora Continua tiene un rol importante.

Entonces, definitivamente, obtendrá mejores resultados concretando y direccionando preguntas y respuestas de su hacer educativo como el ¿qué?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿para qué?, ¿para quién es? Y, sobre todo, cambiar e innovar, ya que el trabajar con sinergias permite que cada uno asuma su papel porque de lo contrario se desestabiliza la organización.

Reconocer al director como principal actor social dentro de la organización, permitirá abrir brechas de conocimiento de su hacer cotidiano, sus momentos de dificultad, sus logros, sus fortalezas, haciendo también la invitación a compartir papeles, sus planes, sus anotaciones y propuestas pedagógicas de interés, a compartir relatos, experiencias exitosas de otras instituciones, revisar comunicaciones con los padres y con la comunidad, identificando las situaciones

valiosas, con sentido y posibilidades de llevarse a cabo. Por lo que, el papel de los directores seguirá siendo un tema importante para el futuro inmediato de la organización, tanto en su propia formación, como en su quehacer como gestor, tal y como se ha señalado.

### **1.1.1 La función directiva en la educación básica**

Acuñado a lo anterior, la función directiva representa un parteaguas y es determinante en la mejora de la organización escolar, por un lado, el apoyo a los docentes específicamente en situaciones comprensivas, en el día a día, en el acontecer de la vida cotidiana como seres humanos y, por otro lado, el lograr el objetivo de cumplir con el mandato oficial a través de situaciones normativas.

Todo ello lo va llevando hacía direcciones que no tenía previstas, a través de procesos graduales y complejos para propiciar el desarrollo integral de los alumnos, es decir, para lograr la mejora, por lo que debería de contar con el apoyo de todos los actores involucrados en la educación, estableciendo múltiples relaciones interpersonales basadas en la exigencia y ayuda mutua, con los docentes, con las autoridades, con los alumnos y con los padres de familia.

El desarrollo de esta dirección es importante para la vinculación que se establezca con la organización para el logro de los objetivos. Sin embargo, este recorrido directivo se sigue enfocando en la excesiva jerarquización, centralización, formalización y burocratización, por consiguiente, se denota obligado a realizar su función sin reflexionar.

La eficiencia del trabajo del director no solo se basa en el cumplimiento de sus funciones incluidas en el manual, se debe cubrir otras necesidades. Lo primordial es enfocarse en los recursos humanos, donde lo esencial es centrarse en la comunidad educativa y fomentar su autorrealización. Significa cuidar las dimensiones física, intelectual, social, espiritual y profesional de la comunidad educativa. Abonando a ello, la función directiva representa para Alberoni (2003: 23) lo que a continuación se expresa:

*La verdadera función del líder, empero, no es hacerlo todo, pensar en todo, controlarlo todo, sustituir a todo el mundo. Su función no es imponer su voluntad en*

*todos y cada uno de los campos, ni dar órdenes minuciosas sobre cada posible argumento, abortando o frustrando la creatividad de los demás.*

Esta recapitulación, se centra en resolver cuestiones desde todas las dimensionalidades: administrativa, pedagógica, organizacional, de participación social y de relaciones interpersonales, en lograr gestiones para el funcionamiento, mantenimiento y mejora de la escuela, de asuntos políticos y demás ocupaciones externas a la escuela, lo que dificulta que se involucre más en el área pedagógica, pero también debe atenderla.

Todo ello hace que predomine el estrés y la ausencia de condiciones para el trabajo conjunto del equipo docente, el llevar a cabo la creatividad, en la promoción y la colaboración, con el intercambio profesional entre docentes es una característica esencial de su realidad en la vida cotidiana de los directores y sus centros escolares, porque está atendiendo lo primordial de su escuela, en su aquí y ahora, la misma cotidianeidad le dice cómo actuar y porqué actuar de esta manera. Es así que, el ejercicio de la función directiva en educación básica que demanda la SEP (2000) citado en Canales y Bezies (2009:124) describe lo siguiente:

*(...) el conocimiento profundo de los propósitos educativos, de los principios generales y de las bases legales que orientan y norman el sistema educativo en su conjunto, así como de las implicaciones de estos elementos en la enseñanza, en la organización y en el funcionamiento cotidiano de la escuela.*

Básicamente, los directores realizan sus tareas con eficacia, esto le conlleva una serie de conocimientos que lo diferencia de los docentes, además, del conocimiento de la norma y los elementos de enseñanza y aprendizaje dentro del aula, el innovar es una pendiente que se le solicita; es decir, requiere estar preparado para manejar ciertas situaciones y dilemas, pues en la actualidad se le ha adjudicado el nombre como principal agente de cambio, ya sea de manera frontal o central.

Es este actor educativo quién participa directamente frente a un ámbito micro político, ya sea con el cultivo y conocimiento del área o sin ella, para llevar a cabo la encomienda educativa. Sin embargo, en el Plan y Programas de estudio SEP (2017: 44) se enfatiza que la función de los directores implica lo siguiente:

*En el apoyo técnico-pedagógico, en conjunto con la función directiva, debe fungir como asesor de la práctica educativa a partir del seguimiento de acciones de la Ruta de Mejora Escolar, es decir, como apoyo externo que identifique las fortalezas y las áreas de mejora en las escuelas. Por ello se debe orientar a estas figuras para que desarrollen habilidades de observación en el aula, con rigor técnico y profesionalismo ético, así como capacidades de supervisión con una directriz pedagógica y una realimentación formativa específica, para que de ellas se deriven recomendaciones para la práctica en el aula y en las escuelas, a partir de un diálogo horizontal entre profesionales de la educación.*

El orientar a los docentes implica una infinidad de tareas, como el contar con los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes para asesorar a los maestros, además de diversificar sus metodologías y prácticas pedagógicas que reduzcan la deserción y disminuyan la reprobación brindando a tiempo el apoyo adecuado.

Con todo y lo anterior el coordinar un análisis contextual para la detección de aspectos que impiden o limitan el aprendizaje, la participación y desarrollo de estrategias metodológicas para reducir el rezago, deserción y no solo por cumplir con el Programa Escolar de Mejora Continua.

Considerados así, es el Programa Escolar de Mejora Continua donde se representa la función que el Director realiza de manera oficial, sobre todo, como asesor de la práctica educativa, lo que parece inverosímil es que las realidades son diferentes para cada uno de ellos, al haber contextos complejos y actividades por encima de él, tareas de imprevisto, que de esta manera se compromete con todos y al final de cuentas no cumple lo que dijo, entonces los etiquetan de falta de compromiso, de responsabilidad, profesionalismo y por esto va quedando mal con algunos actores educativos.

Pese a ello, el liderazgo en la función del director de educación básica representa el cambio educativo, a través de diferentes procesos para lograr la mejora continua, de tal manera que ese aprendizaje y experiencia de los directores les permite construir un modelo de liderazgo en beneficio de la comunidad escolar, como se mencionó en el apartado anterior, por medio de un tipo de liderazgo y estilo y de acuerdo a las características de este y de su contexto.

Para condensar lo dicho, el sistema de Educación Básica en México es uno de los eslabones que encaminan al desarrollo integral de las niñas, niños y

adolescentes, ya que representa la base estructural del crecimiento educativo, social y económico del país. Por lo que, impulsar al desarrollo de habilidades, aptitudes, actitudes y competencias, es uno de los principales objetivos, para hacer frente a los retos, problemas sociales y ambientales presentes en la actualidad, y así mejorar sus condiciones de vida. Tomando en cuenta estas consideraciones, se han especificado los niveles que corresponden a Educación Básica, con la finalidad de especificar objetivos y acciones concretas.

Dicho brevemente, el nivel Primaria, considerada dentro de la Educación Básica, donde la función del director es primordial, es determinante. Ya desde los años veinte se consideraba un jefe, inspiraba temor, denotaba la perfección, donde él decía lo que se tenía que hacer, era quien manejaba a sus empleados, y hoy, con las aportaciones de diversas investigaciones, se ha ido modificando el concepto, para pasar a ser un líder, aquel que dirige, quien inspira.

En los lineamientos para la selección de personal con funciones de director, (DOF: 01/04/2019) en el único capítulo, título II del proceso de selección, Art. 2, en su párrafo XIV, Señala:

*Personal con funciones de Dirección: Aquel 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., propiciar la comunicación fluida de la Escuela con los padres de familia, tutores u otros agentes de participación comunitaria y desarrollar las demás tareas que sean necesarias para que se logren los aprendizajes esperados.*

Y de esta manera ahora las funciones del director se señalan desde el SAAE, (SEP, 2020: 24), en el apartado vigésimo tercero, donde se especifican igualmente sus responsabilidades:

*Corresponde a los directivos escolares, maestras, maestros y técnicos docentes participar y comprometerse en la mejora de sus prácticas educativas a partir de la reflexión, el análisis, el diálogo entre pares, la observación, el estudio y la responsabilidad por la prestación de un servicio educativo de excelencia.*

En este sentido, los directores tienen las responsabilidades y funciones en el marco de este documento, la necesidad técnica pedagógica, regida por los lineamientos, asesoría y acompañamiento a las escuelas, las observaciones de clase para

orientar la práctica docente, además, organizar y compartir entre pares prácticas exitosas e identificar necesidades escolares., todo ello con la finalidad de originar la mejora de las prácticas docentes y directivas de manera profesional, de organización y funcionamiento de la escuela.

Además de la animación a la profesionalización, un clima favorable para derivar en una evaluación para el perfeccionamiento docente en favor de los aprendizajes de los alumnos. Por otro lado también, como asesor técnico en la implementación del Plan Escolar de Mejora Continua, desde la planeación, ejecución, evaluación., para la toma de decisiones, en colaboración con los padres de familia, siempre orientadas a la mejora.

En la escuela, se requiere de un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada participante y se establecen los mecanismos para que esto suceda.

Dichas perspectivas se recogen para ser discutidas, valoradas e incorporadas al esquema de decisiones que se hayan tomado para mejorar el aprendizaje de los alumnos. Así como involucrar a los padres de familia y a la comunidad en el desarrollo del Programa Escolar de Mejora Continua.

Por lo que el papel de los directivos resulta fundamental para que el cambio ocurra, considerando que es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en su nivel, de acuerdo a lo establecido en las normas y lineamientos de la Secretaría de Educación Pública.

### **1.1.2 El perfil del director desde la normatividad**

Con fundamento en los cambios constitucionales legales de la educación nacional y la operación del sistema educativo, corresponde a la Secretaría de Educación Pública diseñar los perfiles para el personal que realiza las funciones de dirección y proponer los parámetros e indicadores que orienten los procesos de evaluación del desempeño en el servicio público.

Una vez mencionado que el director es una persona que guía, que dirige y que planea una ruta a implementar, que prepara antes, durante y después del viaje,

utiliza su capacidad de influencia, que inspira entusiasmo e involucra a todos y es digno de reconocer su trabajo en diversas tareas y funciones, corresponde centrarse en el perfil que lo identifica como representante de la organización para el logro de metas y objetivos educativos. El Sistema Educativo Nacional tiene el propósito de asegurar una educación integral y de excelencia que atienda al desarrollo armónico en todas sus dimensiones y responda a los objetivos educativos y sociales, por medio de la concepción y valoración de la formación de los directores, como una palanca por la cual se alcance el perfeccionamiento educativo en relación con la calidad y excelencia educativa.

Ante esta exigencia educativa, el papel de la educación es dar sentido y dirección a los fines y así responder a las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Con esta nueva situación, el perfil de desempeño del director explicita la direccionalidad, sienta las bases de la estructura directiva, indica la progresión de metas, de mejores prácticas y son indicadores de calidad educativa que orientan a la evaluación. En este contexto del desempeño de los actores docentes, el sentido de estos, está fundamentado en el Artículo 3º de la Constitución Política de los estados unidos mexicanos en materia de mejora continua en la educación, señalado en el Diario Oficial de la Federación (DOF., 2016:4), en su párrafo III lo siguiente:

*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.*

Esta prerrogativa legal es un fundamento que considera los derechos humanos, la calidad educativa en todos sus ámbitos y valores universales, y es precisamente el director quien tiene a su cargo una gran responsabilidad sobre las recomendaciones y funciones directivas para el logro de los propósitos educativos. Para tal efecto, en el mismo Diario Oficial se señala lo siguiente con respecto al director:

*Artículo 12. El personal que ejerza las funciones docentes, directivas o de supervisión tendrá derecho a acceder a un sistema integral de formación, de capacitación y de actualización.*

*El Estado garantizará lo necesario para que dicho personal en la Federación, las entidades federativas y municipios, tengan opciones de formación, capacitación y actualización, cuyos contenidos serán elaborados con perspectiva de género, enfoque de derechos humanos, además de tomar en cuenta los contextos locales y*

*regionales de la prestación de los servicios educativos, así como las condiciones de vulnerabilidad social.* (DOF, 2019:1)

Es decir, la configuración de los perfiles del desempeño del director es un punto crucial en el proceso de la tarea educativa, porque representa prospectivamente sus características, cualidades y aptitudes para el desempeño de la función directiva. Pero también los perfiles habrán de transformarse en guías y han de revisarse de acuerdo a las necesidades regionales y locales del lugar. Por lo consiguiente, la evaluación para desempeñar el cargo de director, orienta hacia un desempeño eficaz para que los alumnos logren los propósitos de Educación Básica.

Es en los Perfiles y Parámetros e Indicadores PPI (2018) donde, a través de las distintas dimensiones que lo conforman, se da muestra de una dirección contextual local para orientar las acciones de formación continua y fortalecer su labor y desarrollo profesional, además para que cuenten con los referentes para una reflexión y diálogo sobre las prácticas docentes que permitan un mejor desempeño y así lograr la mejora dentro de la organización escolar (SEP/PPI, 2018). Veamos:

Dimensión 1: Un director que conoce a la escuela y el trabajo en el aula, así como las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan. De manera que conoce la tarea educativa, los espacios de formación integral, los rasgos de la organización para una escuela eficaz, tanto los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje. Además, explica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

Dimensión 2: Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela. Al realizar acciones para organizar el trabajo de la escuela y mejorar los resultados educativos, establece estrategias de Operación Escolar, realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos y gestiona la mejora de las prácticas docentes y el logro de los aprendizajes en los alumnos.

Dimensión 3.- Un director que se reconoce como profesional, que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Dimensión 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión 5.- Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la tarea educativa.

Aunado a ello, otro documento legal con referencia a la calidad y excelencia educativa, es la propia Ley General de Educación, y aquí también se toma como referente (DOF, 2019: 3) al señalar lo siguiente en el Art. 9:

*Las autoridades educativas, en el ámbito de sus respectivas competencias y con la finalidad de establecer condiciones que permitan el ejercicio pleno del derecho a la educación de cada persona, con equidad y excelencia, realizarán entre otras, las siguientes acciones:*

- I. *Establecer políticas incluyentes, transversales y con perspectiva de género, para otorgar becas y demás apoyos económicos que prioricen a los educandos que enfrenten condiciones socioeconómicas que les impidan ejercer su derecho a la educación.*

Por otro lado, desde un enfoque de derechos humanos, hace referencia a la gobernanza y esta enfatiza a los mecanismos, las instituciones y los procesos por medio de los cuales se ejerce la autoridad en la dirección de los asuntos públicos. El concepto de la buena gobernanza surgió a finales de los años ochenta para abordar los fallos en las políticas de desarrollo debido a problemas de gestión de los asuntos públicos, entre ellos la falta de respeto a los derechos humanos. El concepto de gobernanza y los derechos humanos se refuerzan mutuamente, al estar basados en principios básicos de participación, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad del Estado.

En un país como el nuestro, el esfuerzo por asegurar la educación obligatoria a todos sus ciudadanos es particularmente difícil, con la reformulación de la Ley General de Educación, en lo que respecta a la educación básica, se logró el favorecimiento de la educación completa y prolongada. Con ello se dirige a un enfoque de los derechos humanos (ONU, 2006:15), siendo este:

*El enfoque basado en los derechos humanos es un marco conceptual para el proceso de desarrollo que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo.*

Desde esta dirección, en los planes, las políticas y los procesos de desarrollo, están encaminados a participar y hacer responsables a los que están al frente, es decir, se identifica a los titulares de derechos y aquellos que tienen derecho. Un ejemplo de ello es el derecho a una educación de calidad y excelencia, por parte de los titulares, desde sus deberes y sus obligaciones escolares. De esta manera, el director escolar es el responsable de velar por los derechos humanos de las niñas, niños y adolescentes de educación básica. Para ello, está en sus manos dirigir la escuela de manera justa y equitativa, para evitar discriminaciones o desigualdades educativas y sociales.

Los derechos humanos están centrados en la gente más vulnerable, los marginados, pues no se podría avanzar sin estos, y son estos de un carácter universal, holístico, adoptando instrumentos internacionales, procesos participativos, con transparencia y rendición de cuentas, vigilancia y resultados sostenidos, por lo que, las instituciones tienen que cumplir con sus obligaciones expresadas en las leyes, políticas y programas educativos.

Al respecto, el Plan Nacional de Desarrollo 2019- 2024 (2019: 43) confirma esto al asegurar que la Secretaría de Educación Pública tiene la tarea de dignificar los centros escolares, mientras que el Ejecutivo Federal, el congreso de la Unión y el magisterio Nacional se encuentran en un proceso de diálogo para construir un nuevo marco legal para la enseñanza y de esta manera al igual que los derechos humanos se habla de dignidad, como una de las garantías jurídicas universales que protegen a los individuos. Entonces, desde este documento, es momento de hacer un esfuerzo colectivo por parte de los que se dedican a la práctica de los derechos humanos y el desarrollo, principalmente a través del liderazgo del director, al resolver esas deficiencias, renovar compromisos y la atención a la organización con miras a objetivos de crecimiento.

Aunado a ello, la Secretaría de Educación Pública al margen de lo dispuesto para la evaluación en México. Se fundamenta en lineamientos para los cuales se selecciona al personal con funciones de director que aspire a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de educación Básica. Es así que, conviene hacer un análisis sobre lo expuesto anteriormente, pues legalmente están implementadas en la carta magna, en la ley general de educación, en los derechos humanos, en los perfiles del director antes de ingresar al Sistema Educativo Nacional, son una serie de requisitos a cumplir; sin embargo, sabemos que la labor directiva representa ir más allá de lo escrito, se requiere de compromiso social y profesional que oriente, pues sabemos que hay imprevistos que no están estipulados y es la perspicacia directiva quien ha salido adelante en su misión frente a tan importantes retos sociales atípicos.

### **1.1.3. El marco normativo del director**

Desde un ámbito normativo, el director es la autoridad educativa con gran empuje social para el logro de los objetivos educativos., pues como es bien sabido, el director representa al sistema educativo nacional, a los docentes, alumnos, padres de familia y comunidad escolar. Para determinar con cierto profesionalismo la dirigencia de la escuela, el redimensionar la escuela para la mejora educativa, en todos los ámbitos que corresponden.

Para ello, el propósito de este apartado consiste en conocer a que se refiere la norma y analizar los marcos normativos que sustentan la función del director, sus prácticas, sus acciones y diversos antecedentes que le permiten actuar de esta manera, dentro de los escenarios educativos. Se basa en el papel que desempeña el director en el marco normativo, para ejercer su función y animar socioculturalmente a todo el personal a su cargo., para mirar juntos la mejora educativa.

Primeramente, haremos énfasis a norma, como una de las condiciones para que funcione una institución, además, para regular los procesos institucionales., con ello podemos decir que hay distintos tipos de normas que son las de tipo

pedagógicos, administrativos, de estatutos docentes, los reglamentos escolares y los oficiales.

Por otro lado, están algunas que se van construyendo de manera autónoma, y otras están ya establecidas por el sistema educativo nacional y de los órganos legislativos., como son los decretos, disposiciones, o convenios. Más aún, están las que no están escritas, pero están regidas por usos y costumbres que se construyen dentro de la escuela y que regulan los comportamientos dentro de esta.

Y con todo ello las normas están, pero tenemos diferentes perspectivas, y posiciones, para verlas y ejecutarlas. A ello, se refiere Marturet (2010: 86) en el siguiente párrafo:

*Por un lado, aparece una posición donde la norma es vista como aquello a lo cual todo debe ajustarse, porque representa “lo normal”, el modelo a seguir. Lo que no se ajusta a la norma es considerado como una desviación de lo normal, y por lo tanto es objeto de sanción.*

Entonces, podemos decir que la norma está muy relacionada con cumplimiento, con la disciplina que hay que acatar, para que la institución pueda sobrevivir, pero además también, como un mandato, que nos protege contra cualquier amenaza o violación de derechos sociales y laborales, así como también en el logro de los deberes.

Así, al ejecutar ciertos lineamientos según sea el caso., el director transita hacia la mejora continua de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, es el agente principal para dicho cambio, con esta premisa desde la óptica de una mejora continua, en el fundamento que rigen a los directores antes de entrar al sistema educativo nacional.

En los lineamientos para la selección de personal con funciones de director, (DOF: 01/04/2019) en el párrafo de considerando, en su párrafo II, señala:

*Que el personal docente y el personal con funciones de Director que destaque en su desempeño y, en consecuencia, en el cumplimiento de su responsabilidad, será posible candidato a participar como aspirante a desempeñar la función adicional de Asesor Técnico, por reconocimiento a su mérito y favorecer su avance profesional que al efecto otorgue la Autoridad Educativa.*

La actuación de los directores de manera normativa conlleva el desarrollarse según las circunstancias y capacidades en atención de las necesidades del sistema educativo nacional.

Por ello, es importante contar con un marco normativo que le permita seguir un fundamento legal hacia el logro de metas en conjunto. Tal es el ejemplo de la cita anterior que antes de llegar a ser director escolar, es necesario desempeñarse con responsabilidad y compromiso ante tal función, pues las circunstancias y necesidades escolares le van a ir dando la experiencia y solidez frente a situaciones adversas.

Uno de los fundamentos legales es el artículo 3° constitucional citado en SEP (2014: 9), se anota:

*Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de 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.*

Así mismo, el acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de Gestión Escolar, donde hace referencia a la gestión escolar, todo lo referente a programas, procesos, Consejos Técnicos Escolares, el Programa Escolar de Mejora Continua de la escuela y aspectos relacionados con la mejora de la escuela. Y es este acuerdo 717 aún vigente, citado en SEP (2014: 9), donde señala:

*La autonomía de gestión debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.*

De esta manera, estos fundamentos normativos, nos permiten compartir una visión de forma colectiva, mirar, planear y tomar decisiones de manera reflexiva y consciente para promover la mejora de la escuela y fortalecer los aprendizajes de los alumnos, además de establecer ciertas relaciones y ambientes de aprendizaje y de trabajo de manera organizada a través del proyecto educativo escolar.

Pero las realidades de los centros escolares son complejas, por ello, es totalmente necesario una normatividad, mientras que algunos la toman muy en serio, otros no se preocupan de ella, en fin, cada escuela le da sentidos diferentes.

Sin embargo, en la actualidad el concepto de autoridad ha cambiado a través de los años, dadas las condiciones actuales, de comunicación, de progreso, de tecnología, y por ende el conocimiento se va modificando a lo que ya no se requiere del autoritarismo del director que lo diferenciaba de los maestros, hoy es necesario ir por el camino de la democracia, de consensos, de acuerdos colectivos y de la reflexión escolar.

Así que el trabajo que realice el director con responsabilidad tiene que ver con la normatividad, aquí cabría hacerse la pregunta ¿cómo hacer para que todos cooperen y participen dentro de las actividades de la escuela para el logro de las metas escolares? Una propuesta es la que nos sugiere Marturet (2010: 74), quien propone:

*(...) buscar la manera de poner a la institución escolar a la altura de las circunstancias y revitalizar su lugar en la sociedad como agente socializador. Para eso se deberán buscar nuevas estrategias y herramientas que le permitan posicionarse en un lugar de autoridad.*

Básicamente tiene mucho que ver con los vínculos pedagógicos que se establezcan en este momento, claro, acordes al contexto escolar. Se trata de cambiar nuestras formas de intervenir en la escuela y así modificar la cultura institucional, la relación de docentes, padres y director, lo subjetivo., que en cierta forma tiene que ver con la participación de todos.

Siguiendo este planteamiento, se sugiere llevar a cabo una relación armónica de trabajo, y si no se está en la misma sintonía no puede haber un ambiente favorable. Y de esta manera se vaya recobrando el valor de la autoridad, porque para lograr los objetivos institucionales es necesario ir construyéndolo entre todos con diferentes medios, recursos y herramientas.

Sin embargo, existe otra perspectiva según Marturet (2010: 88) donde refiere:

*Pero existe otra mirada posible de la norma: la norma que regula, que actúa como un encuadre para la tarea y las relaciones interpersonales, que sostiene y acompaña*

*a quienes conviven en la institución. Una norma que está “al servicio de”. La norma que abraza, pero que permite el movimiento. Que pone límites, que encuadra y enmarca procesos y acciones; aquella que actúa como condición necesaria e imprescindible cuando se trabaja con otros, como el suelo común donde todos pisamos y sabemos cómo movernos para convivir mejor.*

Con todo esto, la autoridad tiene que irse legitimando, comprendiendo distintas subjetividades que están fuera de la normativa y así se vaya originando la confianza entre los actores educativos, la comunicación, la participación, y la capacidad de entender, de escuchar los cuestionamientos y opiniones que puede enriquecer la relación de autoridad, desde una actitud de conversatorio, de negociación que permita un acuerdo o decida con cierta autonomía de gestión fundamentada como autoridad de la escuela.

Lo anterior, es importante la existencia de las normas que regulen los procesos institucionales y que sean claras para todos. Además de revisar cuáles corresponden a su contexto educativo o social, tienen alguna razón por la cual, puedan continuar. Teniendo una norma con grado de libertad y justicia a favor de los derechos de los integrantes, y no verla como un obstáculo, sino como una proyección de la escuela que queremos.

#### **1.1.4 El director y la gestión escolar**

Uno de los planteamientos de la nueva escuela mexicana es la gestión escolar, la cual establece habilitar y facultar gradualmente a las organizaciones institucionales, bajo el liderazgo de los directores, jugando un papel preponderante y determinante en los resultados educativos. La gestión escolar en el nivel de educación básica es el engranaje que articula a la organización con más elementos del sistema educativo, para ejercer un liderazgo pedagógico para el logro de objetivos, propósitos y metas acordadas en el trabajo colaborativo de la organización.

Por medio de la gestión se busca esclarecer estrategias de acción y reglas precisas sobre las atribuciones y obligaciones necesarias que se consoliden en el órgano colegiado técnico-pedagógico, además de las capacidades administrativas que conllevan la operación en el sistema educativo de los diversos actores. La situación directiva exige una visión integral, partiendo de la idea de que son

múltiples las funciones que están implicadas en su labor, para ello, como lo señala Gimeno (1995) citado en González y Nieto (2008: 236), cada contexto es único, a cada realidad le corresponde una infinidad de tareas directivas, por lo que, de las cuarenta y una actividades propuestas, identifica y agrupa siete facetas, dentro de las cuales destaca la seis, que hace referencia a la función de la gestión.

Es ahí, donde la SEP (2001) señala que la gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado, y la define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; puesto que es la acción principal de la administración y el eslabón intermedio entre la planeación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Entonces, se puede decir que se tiene que tener una visión, una misión, objetivos y acciones concretas a cumplir dentro de una organización, y es la gestión la responsable de plantearlos y llevarlos a cabo.

Por lo tanto, se resume que, la gestión enfatiza en tres campos específicos, el primero en significados de las acciones, estableciendo objetivos, en coordinación con el colegiado, la persona que hace gestión o el gestionar; el segundo campo se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre la realidad misma en ciertos fenómenos en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos; el tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles, es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y es pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

De esta manera, la gestión, entre otras cosas, es un objeto de estudio de la organización, ya que se direcciona a conocer, describir, analizar e interpretar, apoyándose en teorías, hipótesis y supuestos, y a través de diversas áreas como podría ser gestión pedagógica, administrativa, etc.

Por lo que, nuevas formas de acción se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia actuación, basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso).

Un modelo de gestión educativa, donde se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento, sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos de trabajo, implica una preocupación por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la gestión en el campo educativo y las ha clasificado para su estudio.

Son cuatro las categorías de análisis de la gestión: la gestión educativa (sistema), la gestión institucional (estructura), la gestión escolar (comunidad educativa) y la gestión pedagógica (aula), aunque en esta investigación solo se consideran tres, puesto que la gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema y son: la institucional, la escolar y la pedagógica, tal y como lo veremos a continuación:

Gestión institucional. Ésta se enfoca en la manera en que cada organización se direcciona en lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas, como lo administrativo, gerencial, de política, de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. Un ejemplo son los recursos materiales, presupuestos, horarios, material administrativo y de información.

Por su parte, la gestión escolar se entiende como:

*El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el*

*entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.* (SEP, 2001: 60)

De esta manera, la gestión escolar se refiere al conjunto de acciones realizadas por todos los actores de la comunidad escolar, unidas con la tarea, las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los alumnos de educación básica alcancen los objetivos y por ende el perfil de egreso.

Se trata de que el centro escolar este enfocado en los aprendizajes, en la innovación y en lo pedagógico, con acciones transformadoras que mejoren sus prácticas, que se profesionalice y que centre la atención en sus comunidades educativas, a través de un plan de transformación sistémica y con una visión de equipo.

Pozner (2008: 113), por su parte, refiere que a la gestión escolar se le mira como una acción conjunta en pro de la mejora de los aprendizajes; es decir:

*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. El objetivo primordial de la Gestión Escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes*

Esto significa que la gestión escolar implica dinamizar los procesos y la participación de todos como protagonistas del cambio, en todo lo referente a la comunidad escolar, a lo pedagógico y además construye procesos de calidad para lograr mejores resultados.

Aquí, como gestión estratégica considera una competencia y al mismo tiempo una meta competencia porque involucra a varias personas en su aplicación. Surge a raíz de modos tradicionales y como parte de la crítica de los modelos, basada en teorías, como la de Fayol o la de Ford, con sus mecanismos de administración y control, respaldados en valores como la obediencia y el acatamiento permanente a las decisiones de otros, da origen a la jerarquía y al debilitamiento de la calidad de las organizaciones.

Por otro lado, la Dimensión Pedagógica Curricular, según la SEP (2006), hace referencia a los procesos sustantivos y fundamentales de la cotidianidad de

la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

La Dimensión Organizativa considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares.

Las acciones de la Dimensión Administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, y de información, las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

La Dimensión de Participación Social involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis donde habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los alumnos.

Dentro de esas dimensiones queda plasmado el sello del director, cada uno representa desde su realidad diferentes significados, a través de la gestión va modificando, involucrando, interviniendo desde su perspectiva de mejora escolar, desde su preparación y competencias profesionales.

## **1.2 El Programa Escolar de Mejora Continua, como una forma de gestión en el centro escolar: Caracterización de sus principales componentes**

La trayectoria de los procesos de gestión de la educación ha estado relacionada con políticas públicas, de manera centralizada y jerárquica, con el objetivo de construir las nacionalidades, centrada en características como administración, formalismo y segmentación. Sin embargo, gracias a las transformaciones

económicas, políticas y sociales, hoy existe una propuesta de cambio, relacionado a lo organizacional dentro de un modelo de Gestión. Una propuesta que esté enfocada a la descentralización, a la orientación estratégica, al trabajo colaborativo, a la autonomía escolar y en la toma de decisiones consensuada para mejorar las condiciones de vida de la población.

Poco a poco, la gestión ha tomado su papel en los proyectos escolares, todo ello con la finalidad de mejorar la calidad, la equidad y la excelencia educativa, de manera que se realice un Proyecto Escolar Institucional de forma participativa, en colaboración y desde una perspectiva estratégica de gestión, reflexionando sobre el quehacer profesional en el hacer y el deber ser. Y este proyecto mencionado es el Programa Escolar de Mejora Continua, definido como: “la expresión de las voluntades del colectivo docente y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y transitar hacia la construcción de La Nueva Escuela Mexicana” (SEP, 2019: 7).

La SEP (2019) describe al diagnóstico como una de las características del Programa Escolar de Mejora Continua, compartido por toda la comunidad educativa, se basa en una política de participación y colaboración, tiene una visión de futuro, se ajusta al contexto, es multianual, es flexible y cuenta con la estrategia de comunicación para poder relacionarse y lograr los mejores resultados. Es así que, un diagnóstico es “el conjunto de indagaciones sistemáticas utilizadas para conocer un hecho educativo con la intención de proponer sugerencias y pautas efectivas” (Lázaro, 1986; citado en Jiménez, 2003: 19).

Por lo tanto, el programa escolar de mejora continua (PEMC) es una propuesta realista, que parte de un diagnóstico, relacionado con las condiciones de la escuela, sirve como ruta que debe realizar el colectivo docente y la comunidad educativa para alcanzar lo planteado, con la finalidad de resolver problemáticas que están obstaculizando el logro de los aprendizajes de los alumnos de manera priorizada, en tiempo y logrando su perfil de egreso, además, con el diagnóstico se fortalecerán los puntos fuertes como organización.

La misma SEP (2019) describe los elementos necesarios para realizarlo. Como punto de partida, la escuela se mira a sí misma por medio de un examen de su situación y considerando la problemática que vive, se apoya del colectivo para realizar, analizar, reflexionar, identificar y priorizar las necesidades educativas para tomar decisiones consensuadas, centrado en las niñas, niños y adolescentes (NNA), para recolectar, comparar y analizar información referida a las características, intereses y necesidades de los alumnos en los ámbitos; es decir, se deben considerar los siguientes elementos:

- a) **Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos.** Refiere a conocer las habilidades o conocimientos de todos los alumnos de la escuela, los resultados internos y externos, los mecanismos para manejar el ausentismo y como se trabaja con los padres al respecto, cómo manejan el abandono escolar con referencia a cuotas o procesos administrativos, lo que se realiza con los niños focalizados con determinado comportamiento y cómo se gestiona la mejora en relación con el rezago de los alumnos a falta de los aprendizajes.
- b) **Prácticas docentes y Directivas.** Refiere a la manera de atender a sus alumnos, los mecanismos para que cada uno aprenda, el trabajo colectivo para reconocer talentos y conocimientos, los mecanismos de apoyo y ayuda para la mejora de su práctica.
- c) **Formación docente.** Se refiere al trabajo de los CTE sobre un espacio para generar procesos de desarrollo profesional, los mecanismos sobre las evidencias de los avances o retrocesos, la reflexión en torno al desarrollo profesional del equipo docente y el aseguramiento de su actualización profesional.
- d) **Avance de los planes y programas educativos.** Hace referencia a la sistematización y documentación de sus avances en el trabajo con los programas y el compartimiento con sus pares, la medida en que conversan entre ellos sobre problemáticas al abordarlos y la forma de coordinación entre docentes para la enseñanza de los contenidos.

- e) **Carga administrativa.** Refiere a como han implementado el mecanismo para eliminar procesos burocráticos.
- f) **Desempeño de la autoridad escolar.** Refiere a las estrategias puestas en marcha para hacer frente a lo administrativo, el apoyo, seguimiento y asistencia a los docentes no solo en lo administrativo sino en la toma de decisiones para mejorarla.
- g) **Participación de la comunidad.** La invitación periódica de la comunidad a participar dentro de las actividades de la escuela y compartir conocimientos, el establecimiento de redes formales e informales para aprovechar los recursos de la comunidad para fortalecer el programa escolar, el cómo se realizan las tareas en términos de distribución, coordinación y modos de participación social, el cómo intervienen culturalmente y dentro de ambientes sanos de convivencia dentro de la escuela y las estrategias para integrarlos en la toma de decisiones para la mejora del programa escolar.
- h) **Infraestructura y equipamiento.** Cuentan con los materiales pertinentes para atender la diversidad en el aula, se cuenta con el mobiliario suficiente y adecuado para realizar la tarea pedagógica y administrativa, el aprovechamiento de las instalaciones y los recursos materiales disponibles para contribuir al aprendizaje de las NNA las gestiones para la adquisición y mejora del inmueble escolar.

Es así que, desde el diagnóstico identificamos donde estamos, pues, como sabemos, el hecho de conocer implica muchos factores, desde: ¿Qué se va a conocer? ¿Cómo se va a conocer? ¿Para qué se va a conocer? ¿Por qué se quiere conocer? ¿En dónde, con quién y hasta dónde se quiere conocer? Las bases para el desarrollo del diagnóstico es hacer una autoevaluación, por medio de las evidencias como los reportes de evaluación, los resultados de evaluaciones internas y externas, fichas descriptivas, gráficas, encuestas a los involucrados sobre sus intereses y experiencias escolares y más información complementaria de los registros escolares de su actividad cotidiana.

Estos conceptos tienen que estar bien definidos para poder implementar en el diagnóstico porque podrían alterarse o alterar la realidad si no se tuviera cuidado y no serían los resultados tan tangibles. Jiménez (2003) refiere que se trata de entender que el diagnóstico en educación hace referencia a un proceso educativo, de carácter científico, que se apoya en la recogida de información, el análisis y valoración de la misma como en una intervención y orientación, llegando a una mejora (prevención, corrección, optimización) del proceso de enseñanza aprendizaje.

Se trata de un proceso científico para hacer una indagación de la realidad, no solo de un conjunto de actividades relacionadas con el objeto de estudio, de técnicas o metodología, de instrumentos para conocer y tomar decisiones de intervención y a la vez estas remediarlas o prevenirlas, sino de tener sensibilidad, reflexión y comprensión de lo que se hace en los contextos educativos. Analizando preguntas que tengan que ver con resolver lo urgente, como en qué aspectos enfocar la atención, es decir, qué vamos a mejorar de todo lo que tenemos que mejorar.

Y una vez que se tiene la información, se debe: a) analizar y sistematizar la información recuperada, elaborar una lista de todas. b) elaborar una lista de problemáticas. c) jerarquizar las problemáticas (interés, urgencia, viabilidad, oportunidad, demanda) y d) seleccionar los retos o situaciones problemáticas para formular alternativas de mejora y elaborar una lista. Y estos son los referentes para establecer los objetivos del PEMC.

A partir de esto, entonces, ya es posible hacer la redacción, no solo considerando datos, sino sus características, condiciones, resultados, logros y desafíos de todos los actores. Así, la información debe estar basada en datos y evidencias de varias fuentes de manera articulada, haciendo la distinción de problemáticas, fortalezas, necesidades, posibilidades, recursos y obstáculos de los alumnos con problema o rezago.

Tomando en cuenta lo anterior, pasaríamos a los objetivos que, en el documento de Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua (SEP, 2019: 17) lo definen de la siguiente manera:

*Los objetivos son los que especifican lo que se pretende alcanzar y para qué lograrlo. Deben ser alcanzables y comunicables, que todos puedan comprenderlos, dado que son la guía de las acciones a realizar por la comunidad educativa durante el periodo establecido para el PEMC.*

Siempre tomando en cuenta las preguntas ¿qué queremos lograr? ¿Hacia dónde queremos avanzar? ¿Qué nos dice el diagnóstico? Y de esta manera plantear las metas que, como se señala en los lineamientos para la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua, a lo cual, deben ser concretas, alcanzables, medibles, demostrables y estas deberán cumplirse en un margen de tiempo determinado.

Es necesario, de igual manera, realizar el seguimiento y evaluación, para saber cómo avanzamos. Desde las orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua, 2019 (SEP, 2019: 21) “El seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución de acuerdo con el avance en la implementación de las acciones”. El seguimiento es determinante al desarrollo de las actividades, incorporándolas en la práctica de gestión para el logro de los aprendizajes. Aquí, se establece la estrategia para contrastar lo planeado con lo que van a realizar, el proceso de seguimiento se alimenta con la información obtenida durante su implementación.

Mientras que, la evaluación es el proceso sistemático de registro y recopilación de los datos, para validar la toma de decisiones y mejorar lo que se está haciendo. Todo lo que realice debe estar comprendido y validado por todo el colegiado docente, para llegar a la reflexión sobre las causas que dificultaron la implementación del PEMC, reajustar, informar a la comunidad educativa y social, hacer la valoración global y de cierre parcial de lo que se vaya mejorando e iniciar el nuevo ciclo escolar.

Finalmente, el Programa Escolar de Mejora Continua es una herramienta o sistema de Gestión que permite a las escuelas conducirse, ordenar y sistematizar procesos de mejora., enfatizando en los aprendizajes de los alumnos., y poniendo de relieve a la autonomía de gestión en lo académico y en la práctica docente en función de su contexto y necesidades escolares para ir construyendo respuestas a los desafíos escolares y sociales.

### **1.2.1 Los fundamentos de la mejora continua en la escuela**

Corresponde ahora abordar los fundamentos que sustentan la mejora continua que den cuenta del porqué hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, en los preceptos básicos en los códigos y leyes, hay un apartado que hace referencia a la mejora educativa.

Donde los fundamentos deben girar en torno a las finalidades educativas, sabemos que todo tiene un fundamento y este es en el que todos los maestros y directores se enfocan para lograrlo como equipo de trabajo, como órgano colegiado y profesional, para tomar decisiones de manera democrática y consensuada analizando cada problemática y proponiendo acciones que favorezcan la resolución de los retos que cada escuela tiene.

Por lo consiguiente, se crea el Sistema Nacional de Mejora Continua como un mecanismo para que los actores educativos formen parte de dicha mejora, del compromiso técnico, docente y de comunidad, a través del liderazgo directivo y por medio de la Gestión del día a día, basado siempre en fundamentos de derecho, compromiso a la niñez mexicana y como una mejora social. De hecho, en el mismo documento de los códigos y leyes federales de México, en el artículo 3°, apartado IX, inciso g), se especifica que:

*Su objetivo es generar y difundir información que contribuya a la mejora continua del Sistema Educativo Nacional. La Ley establecerá las reglas para la organización y funcionamiento del organismo para la mejora continua de la educación, el cual regirá sus actividades con apego a los principios de independencia, transparencia, objetividad, pertinencia, diversidad e inclusión.*

Toda esta normativa es lo que mueve al magisterio, pues el Programa Escolar de Mejora Continua es una herramienta técnica que permite a los directores direccionar

las actividades con objetivos, metas, decisiones, seguimiento y evaluación para realizar un trabajo apegado a la Ley constitucional, y así lograr que aquellos niños que se vayan quedando, que desertan, u otro obstáculo, logren su perfil de egreso en el completo desarrollo de sus capacidades cognitivas, físicas y emocionales para lograr el cumplimiento del precepto de la Mejora Continua.

En esta misma dirección entra la autonomía de gestión para implementar planes, acciones o proyectos que estén a favor de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Tal como lo señala el acuerdo 717 señala:

*La autonomía de Gestión escolar debe entenderse como capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende (Acuerdo 717, citado en SEP, 2014:10).*

La autonomía de Gestión entra a formar parte de la comunidad escolar, a través del Programa Escolar de Mejora Continua, donde se realiza entre todos de manera colaborativa, se propone, se visualiza a futuro a través de objetivos, metas, acciones, un seguimiento y una evaluación que a través del liderazgo del director coordine, haya colaboración efectiva entre alumnos, padres de familia, maestros, director y autoridades educativas. Logrando así el propósito educativo de la mejora continua y favoreciendo la calidad, la igualdad, la equidad, la dignidad, la excelencia educativa, reflejados en el logro de los aprendizajes, o mejor dicho al lograr su perfil académico, con conocimientos, con habilidades para emplearlos en su vida cotidiana.

Como sabemos, el Programa Escolar de Mejora Continua es una herramienta de Gestión, y con esta prerrogativa todo gira en función de lo que se requiere mejorar o cambiar, pues en los centros escolares hay una infinidad de necesidades y problemas educativos, sociales, económicos, políticos y de índole físico que hay que considerar. Sin embargo, es tarea de la escuela tomar en cuenta los fundamentos legales que respaldan el porqué de esa atención a alumnos que necesitan no quedarse atrás, evitar rezagos educativos, como un derecho humano que les corresponde, de manera que, a través del colegiado escolar se vaya problematizando para darle prioridad a lo que realmente hace falta.

Se requiere tener la plena convicción del compromiso social como directivo, como colegiado y como comunidad, para el logro de objetivos como escuela y podamos ser definidos como una escuela diferente.

Y desde un fundamento legal representa una perspectiva de análisis de los que están al frente, como es el director y docentes, quienes dirigen la información a profundidad con todos los instrumentos recabados y las evidencias de resultados, relacionado con la escuela, para lograr lo planeado, que requiere estar alienado con los objetivos, además de monitorear las acciones de manera sistemática para identificar los imprevistos y poder actuar, y tomar en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos, como enfoques para mejorar los procesos educativos y características de la escuela y con los involucrados.

### **1.2.2 El Modelo de mejora continua en la escuela**

El derecho a la educación es un fundamento plasmado en la constitución de los Estados Unidos Mexicanos desde 1917, como uno de los derechos sociales que tiene la finalidad de desarrollar en los individuos de manera armónica todas sus potencialidades, siendo la escuela el espacio de instrucción fundamental para los conocimientos, habilidades, aptitudes, valores y actitudes; ello conlleva el desarrollo permanente en todas las etapas de su vida y en los diversos ámbitos, apoyando este derecho constitucional de los diversos organismos internacionales, con el objetivo de garantizarlo y lograr su máximo desarrollo social dentro del lugar donde vive, a través de diversos medios, mecanismos y políticas públicas que originen el acceso, permanencia y egreso de las niñas, niños y adolescentes.

Dentro de estas políticas educativas están los modelos educativos, que son elementos que se legitiman conforme pasa una administración gubernamental; por ello, se hace referencia a la definición de modelo, como lo manifiesta Nieto (2008) es una representación explicativa que pretende reformular un fenómeno o aspecto particular, es decir un modelo es un tipo de elaboración conceptual intermedio que conecta una teoría en el objeto o realidad que ésta estudia, por lo que cada modelo delimita algunas dimensiones de un fenómeno, relaciones entre sí, con el propósito de orientar la investigación y aportar conocimiento a la teoría.

Con esta definición podemos decir que un modelo es una visión sintetizada en teorías y diversos enfoques, en el caso del sistema educativo está orientado a los profesores, directores, alumnos, padres y autoridades para sistematizar las acciones dirigidas al logro de los aprendizajes. Es decir, la misión de cómo vamos a caminar, la representación de conceptos sobre los cuales se reconocerá a los alumnos en la realidad.

También implica el tomar en cuenta la postura ontológica, antropológica, sociológica, axiológica, psicológica y pedagógica que se va asumir para poner en marcha el modelo y lograr los objetivos de la organización; de igual modo, se le atribuye un status y una evaluación según su utilidad y veracidad frente a la teoría, para sistematizarlo. Representa un fenómeno, pero también hace referencia a una explicación de lo que sucede, de un marco teórico de las reformas constitucionales que se van concretando y decretando para la construcción de un acuerdo educativo nacional.

El Nuevo Modelo Educativo de la Nueva Escuela Mexicana (SEP, 2019) hace énfasis en Fortalecer la educación pública gratuita y de calidad en todos los niveles escolares y a elaborar conjuntamente, con los maestros, con los padres de familia, con los pedagogos especialistas, un plan educativo que mejore, de verdad, la calidad de la enseñanza sin afectar los derechos laborales del magisterio. Es un ejercicio democrático y participativo para construir la Nueva Escuela Mexicana (NEM).

Este modelo educativo reconoce las dimensiones de la formación integral, incluyendo lo cognitivo, estético, emocional, cívico, moral, físico, poniendo al centro a los niños, niñas y adolescentes. La transformación de las escuelas a través de todos los involucrados y de todos los esfuerzos siempre con el propósito centrado en el aprendizaje y desarrollo integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, a través de compromisos y de sus papeles sociales frente a lo educativo, con el impulso de acciones específicas para el cambio de prácticas tradicionales a prácticas más flexibles y el funcionamiento dentro de las escuelas que contribuya a la formación de personas técnicamente competentes y comprometidas en la

solución de los grandes problemas nacionales y globales, lo que implica fortalecer la formación ciudadana.

Dentro del funcionamiento de las escuelas, cabe reflexionar sobre los avances normativos en materia educativa, así como en los cambios y transformaciones que se requieren en el aula, la escuela y el sistema en su conjunto, para poder brindar un servicio educativo que ponga al centro el aprendizaje de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, para el cambio social.

En el Programa Escolar de Mejora Continua se implementa un diagnóstico, para detectar problemáticas que están obstaculizando los aprendizajes de los alumnos y así disminuir o eliminar esas barreras educativas o de participación social, ejecutando los procesos del proyecto Educativo como uno de los principales objetivos a cumplir, con miras a un futuro construido socialmente.

Otro sustento legal esencial es la Ley General de Educación realizada en 1993 y actualizada según las necesidades de las mexicanas y mexicanos políticamente, además es vista como un cimiento constitutivo del Artículo 3° (DOF; 2019:) Capítulo I de la función de la nueva escuela mexicana, en el Artículo 11, señala que:

*El Estado, a través de la nueva escuela mexicana, buscará la equidad, la excelencia y la mejora continua en la educación, para lo cual colocará al centro de la acción pública el máximo logro de aprendizaje de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes. Tendrá como objetivos el desarrollo humano integral del educando, reorientar el Sistema Educativo Nacional, incidir en la cultura educativa mediante la corresponsabilidad e impulsar transformaciones sociales dentro de la escuela y en la comunidad.*

Con este sustento constitucional, la nueva escuela mexicana en relación con la Mejora Escolar, esta direccionada y relacionada con lo que se quiere lograr, fundamentando legalmente y representado con un método más flexible.

Por otro lado, lo antropológico y sociológico está relacionado con el aspecto de incidir culturalmente con la comunidad; lo axiológico está en los valores e ideales de la comunidad educativa; lo psicológico se relaciona con los alumnos al centro de la escuela, desde sus comportamientos y el cómo aprenden; el aspecto

epistemológico refiere a cómo se generan esos conocimientos de los alumnos, cómo se conocen, y ontológicamente desde una postura humanista, equitativa, y de igualdad. También en la misma Ley General de Educación (DOF; 2019:) Capítulo II de la Mejora Escolar, en el Artículo 107 se admite que:

*Su elaboración se apegará a las disposiciones y lineamientos de carácter general que emita la Secretaría. En dicha Guía se establecerán los elementos de normalidad mínima de la operación escolar, cuyo objetivo es dar a conocer las normas y los procedimientos institucionales y, con ello, facilitar la toma de decisiones para fortalecer la mejora escolar.*

De esta manera, para construir el nuevo Modelo Educativo, la Nueva Escuela Mexicana, es necesario tener presente una direccionalidad legal, para operar el Proyecto de la Escuela, por lo tanto, la mejora continua es el principal objetivo en el proceso, para la toma de decisiones en conjunto a favor de los estudiantes.

### **1.2.3 El director y la mejora continua de la escuela**

El conocer y operar el modelo educativo en educación supone asumir una postura en función de la formación de recursos humanos que debe ser fundamentado de manera legal, filosófico, científico, humanista y tecnológico; además del reconocimiento de las finalidades, el concepto que tenemos como colectivo sobre educación, de organización, de alumno y con ello es necesario tomar en cuenta todo lo condicionante y determinante, los mecanismos de ejecución y control del día a día, lo que lo compone para poder realizar lo correspondiente de manera eficiente y obtener así los mejores resultados escolares.

Desde una perspectiva integral, el lograr que el estudiante construya su conocimiento es una necesidad que da sentido a lo que se realiza dentro de los centros escolares, por lo que es primordial orientar hacia una educación de calidad del proceso Enseñanza- Aprendizaje, de los procesos de gestión que implican, para modificar practicas tradicionalistas hacia un modelo moderno, tomando en cuenta diversas competencias, para formar profesionales preparados y así hacer frente a situaciones complejas en esta sociedad tan cambiante y demandante, es decir, que se proyecte a la mejora continua, a través del compromiso social.

Entonces es necesario conocer el Modelo Educativo y sus propósitos para desempeñar roles, funciones y tareas, y así elaborar un proyecto Escolar a través una planeación, utilizando diversas técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos y así dar respuesta a las necesidades y debilidades del centro escolar detectadas. En resumidas cuentas, es necesario partir de una visión global de los problemas generados por diversas influencias educativas y sociales para diseñar estrategias de intervención educativa en lo social y más aún para encaminar a la mejora continua de la escuela.

En dicha intervención para la mejora continua de la escuela corresponde a la autoridad del centro escolar realizar el empuje educativo que motive a los padres de familia, docentes y alumnos a la transformación, con objetivos de mejora. Que el director camine con ellos, con su escuela, que sea eficaz, que tenga una visión de conjunto, que sea competente y eficiente, no un representante de la ley y el orden. Con ello se ha de ir conjugando armoniosamente con los principios educativos de la institución con la práctica, para responder a las exigencias de la vida diaria, jerarquizando prioridades., a través de su responsabilidad, inteligencia, honradez para captar lo importante al hacer su misión e impulsar con decisión.

Digamos brevemente que el director es un personaje de resonancia social, por lo consiguiente recae en él la gran responsabilidad sobre la dirección escolar. Entonces, uno de los factores que determinan la efectividad de los centros escolares es el liderazgo del Director. En este sentido, Andere (2017: 33) aporta lo siguiente:

*La diferencia entre un director y un líder, además de ser buen administrador (manager), conoce las sutilezas profundas de lo que significa el crecimiento hacia la excelencia y no simplemente mantener el statu quo. Por lo tanto, un líder escolar debe:*

- *Tener el estado mental adecuado.*
- *Conocer las causas del aprendizaje y la excelencia escolar.*

Siguiendo la lógica, a lo que se refiere el autor es en modificar los estados mentales de los líderes, es decir, ver diversas maneras de resolver, ver otras posibilidades

para dirigir sus centros escolares. Todo esto es para confirmar que las escuelas no son competencia, sino verlas como sociedades de aprendizaje.

No cabe duda de que el aprendizaje y la excelencia recaen en la mejora Escolar y desde luego ¿qué hace un líder escolar efectivo?, tal como lo señala Andere (2017), especifica que un estado mental hacia el aprendizaje y conocimiento profundo del aprendizaje, de sus causas, conoce las literaturas, sabe escuchar nuevas propuestas, tanto de expertos como de autoridades o colegas, sabe colocarlas en el mapa de cognición del aprendizaje, trabaja en equipo consultando sus decisiones, conoce el tema, lo cual le permite seguir en situaciones inéditas, tienen un ímpetu o estilo metafóricamente como capitán de un navío, apoyador como pulpo o inspirador como jardinero.

Las combinaciones de estas metáforas nos permiten comprender el hacer de un director, su experiencia, del perfil de cada Institución, de la historia personal de cada uno y de sus rasgos comunes de cada uno. Es lo que va delimitando su estilo profesional que lo va diferenciando de los demás.

En este orden, son varias las peticiones a cumplir para ejecutar frente a tantas realidades complejas, no con ello quiere decir que es una receta para la mejora escolar., influyen muchos factores y aspectos para el logro de una escuela efectiva. A esto, el aporte de Sammons (1998: 57) es de esta manera:

*(...) las escuelas efectivas influyen sobre los resultados sociales y afectivos, incluyendo la motivación estudiantil y el compromiso con la escuela. Habiendo dicho esto, sentimos que mejorar los resultados académicos y fomentar el aprendizaje y aprovechamiento de los alumnos, siguen siendo pruebas cruciales de la escolaridad efectiva.*

Si nos enfocamos al compromiso con la escuela, el director es una pieza primordial para el manejo de escenarios y piezas humanas, desde el gestionar las condiciones hasta tener la capacidad de leer y releer la escuela para reflexionar sobre ella y tomar una posición ante la realidad, para actuar, crear y producir realidades más convincentes al tomar decisiones éticas.

Con todo esto, implica cambios e intervenciones de todos los actores educativos, y como cuarto lugar los líderes deben tener en cuenta tanto el clima del

contexto externo como interno. Debe existir una cultura de diálogo intencional. De esta manera el director y la Mejora Continua en la escuela es una implicación general de diversos actores educativos, que conlleva un compromiso racional, sin embargo, el director representa la dirección de ella.

### **1.3 La construcción del Programa Escolar de Mejora Continua en la escuela. Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares**

El aspecto decisorio y político en México, ha repercutido en diferentes cambios estructurales, educativos, políticos, económicos y sociales, de tal manera que no se había podido concretar la implementación y guía de un proyecto escolar desde la creación de la Secretaría de Educación Pública en 1921, que dirija los trabajos escolares, además que tome en cuenta elementos de autonomía dentro de la escuela.

Gracias a las inconveniencias e intereses políticos que marcaron su paso, se obstaculizaron ciclos de mejora escolar, con ello, se trabajaba sin tener claro los objetivos, además, uno de los aspectos importantes de los Modelos educativos más recientes es poner al alumno al centro y hoy a través de los Consejos Técnicos Escolares, ejecutados en el PEMC es una estrategia de avance, sistematización y organización educativo.

Es importante reconocer el compromiso de los docentes y director, lo cual va a determinar el tipo de ciudadanos que queremos formar, vista como un medio que va a permitir a las escuelas ordenar y sistematizar sus procesos de mejora, para beneficiar a los alumnos en un marco constitucional, por el cual se guían los trabajos, materializándose por medio de su autonomía de Gestión en el plano curricular y también en la práctica docente en función de su contexto y necesidades de la escuela.

Así, dentro de estas prerrogativas gira dicho análisis que fundamenta los CTE, para planear y organizar la escuela, sustentada en los preceptos básicos, que citados en SEP (2013:9) aportan lo siguiente:

*El artículo 3° Constitucional: Al fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas con el objetivo de 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 liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta.*

Además, el Acuerdo Número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programa de Gestión Escolar, mencionados en SEP (2014:9) señalando lo siguiente:

*La autonomía de Gestión escolar debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.*

De esta manera, a través de estos elementos normativos, nos va a permitir tener una visión a futuro, tener claros los objetivos para tomar decisiones de manera colegiada y así promover la mejora de la escuela en todas sus dimensiones para fortalecer el aprendizaje de los alumnos, y dentro de esa toma de decisiones, el CTE colabora en conjunto, de manera organizada a través del Programa Escolar de Mejora Continua.

El Programa Escolar de Mejora Continua es la base que direcciona los trabajos docentes, mediante determinadas medidas de apoyo a la misma, de tal manera que se pide al director que tome la iniciativa de involucrar a los docentes por medio del Consejo Técnico Escolar para involucrarlos en el logro de las metas educativas y así originar la mejora escolar. Aunado, que la Mejora Continua representa el fundamento para la implementación y desarrollo de procesos de mejora dentro de las estructuras escolares. Históricamente desde el 2001, con el Programa de Escuelas de Calidad, nació la planeación, ejecución y evaluación de un proyecto escolar elaborado por la comunidad escolar, dándose el aspecto competitivo para obtener recursos destinados a la mejora de la escuela, como

recursos materiales, didácticos e infraestructura, pero además era evaluativo, lo cual determinaba si continuaría en el programa.

Es posible reconocer que los Consejos Técnicos fortalecen su figura al poner en marcha las acciones, se revisan circunstancias o imprevistos, es decir el Consejo Técnico Escolar, revisa la ruta de mejora escolar que es el proyecto de la escuela para identificar, analizar o reprogramar tareas y compromisos para disminuir la problemática o mitigar aspectos que obstaculizan el logro de resultados favorables, por medio de la ruta de mejora escolar, como un antecedente de lo que hoy es en la actualidad el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC) y que permite direccionar a los docentes y directivo al desarrollo profesional al planear, comunicar y negociar, argumentar, trabajar en equipo, etc. A lo que es un recurso para la operación de los Consejos Técnicos Escolares, para facilitar y orientar los procesos de organización, dirección, toma de decisiones y seguimiento de las actividades realizadas dentro de la escuela.

Uno de los procesos que corresponde a la rendición de cuentas es que el Consejo Técnico Escolar requiere hacer una entrega de resultados con la planeación anual que hicieron y de los avances de los aprendizajes de los alumnos., con la finalidad de dar a conocer sobre los compromisos, acciones y resultados obtenidos enmarcados en el funcionamiento de la escuela y en la mejora de los aprendizajes.

Aunado a ello, por medio del Programa Escolar de Mejora Continua como un sistema de gestión que comparte un nivel de relación con el Consejo Técnico Escolar ya que, al tener el apoyo de la organización, la dirección y el control de las acciones a favor de la mejora escolar, se pueden lograr mejores resultados de manera colaborativa. Y ese elemento sustancial que conforman los Consejos Técnicos Escolares es el Consejo de Participación Social (CEPS) definido por el ACUERDO número 14/05/19 donde señala que es:

*Órgano colegiado constituido en cada escuela pública de Educación Básica, integrado por padres de familia o tutores y representantes de sus asociaciones en las escuelas que las tengan constituidas, maestros y representantes de su organización sindical quienes acudirán como representantes de los intereses laborales de los trabajadores,*

*directivos de la escuela, exalumnas y exalumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela. Consejos análogos deberán operar en las escuelas particulares de Educación Básica.*

Este Consejo Escolar de Participación social, tiene que estar relacionado con el Consejo Técnico Escolar involucrándolos dentro de las actividades y así compartir responsabilidades, compromisos y éxitos., de tal manera que interactúen dentro de las actividades para lograr los mejores aprendizajes y mitigar problemáticas educativas.

### **1.3.1 El Consejo Técnico Escolar**

Hablar del Consejo Técnico no es algo que esté fuera del conocimiento de los actores educativos; sus antecedentes se encuentran en los Acuerdos Secretariales 96, 97 y 98, por los que se establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias, secundarias técnicas y secundarias, respectivamente, donde se le caracteriza como un órgano de apoyo al director y se le atribuyen tareas educativas, organizativas y administrativas.

Con ello, los Consejos Técnicos Escolares ya se perfilaban dentro de los ciclos escolares, reuniéndose para llevar a cabo reuniones y tomar acuerdos dentro de la escuela, abarcando los puntos anteriores, con el objetivo de tener una mejor calidad educativa. Es decir, la autonomía de Gestión Escolar permite asegurar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, crear un ambiente favorable, lograr los perfiles de egreso para el logro de los aprendizajes y una educación integral de los alumnos en base al acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar dentro de las escuelas.

Asimismo, dentro de la autonomía de Gestión, los CTE forman parte de los elementos por el cual se trabajará en las escuelas y deberán apegarse a las disposiciones generales de la Gestión Escolar y el Acuerdo 14/05/19 publicado en el DOF el 27 de mayo de 2019. Tal y como lo señala el ACUERDO 14/05/19 (2019: 6) definido como:

*Consejo Técnico Escolar (CTE). - Es el órgano Colegiado de mayor decisión técnico pedagógica de cada escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de todo el*

*alumnado de la misma. Está integrado por el personal directivo y todos los docentes frente a grupo, incluidos los de Educación Física, Especial, inglés, Cómputo, y Asesores Técnico Pedagógicos, entre otros, que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje del alumnado.*

Por lo consiguiente, el Consejo Técnico Escolar es capaz de tomar decisiones técnico-pedagógicas como el desarrollo de acciones planeadas para el logro de metas dentro del Programa Escolar de Mejora Continua, lo cual implica un trabajo colaborativo y participativo de todos los conformantes de la comunidad escolar, pues ciertamente conlleva ciertos compromisos grupales que nos permitirán relacionarnos de manera asertiva y comprensiva para el logro de una escuela eficaz.

Para ello, también Fierro y Rojo abonan a (1994) definen el Consejo Técnico Escolar como el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos, para mejorar nuestra labor. De aquí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos. Lo cual nos permite reunirnos de una manera diferente, no como una conferencia o con algún tipo de especialista; se trata de que se conozca y discuta la palabra de los maestros y maestras de la escuela, basada en sus experiencias, sus logros, sus preguntas, sus intereses y dificultades son el contenido de este encuentro. Pues es el punto de partida indispensable para repensar las posibilidades del Consejo Técnico de la Escuela. Y ese tipo de opiniones se concentran en dos tipos de intereses, el del trabajo docente y el que ayude a mejorar la organización de la escuela.

Una condición para que esto suceda es que cada maestro reflexione en el funcionamiento y resultados de la escuela en su conjunto y no exclusivamente en lo que sucede dentro de su salón de clases. El Consejo Técnico Escolar es un espacio estratégico para la construcción de una comunidad de aprendizaje que toma en sus manos su escuela, que orienta sus acciones a partir de los resultados que obtiene cada uno de sus alumnos y fomenta en ellos la capacidad para aprender a aprender y aprender a convivir.

Bajo estas condiciones y definiciones, el Consejo Técnico Escolar es quien toma las decisiones de cómo organizar la escuela, los tiempos de las sesiones, pero

siempre con el objetivo de la mejora continua y el mayor logro de los aprendizajes de los alumnos. En resumen, el Consejo Técnico Escolar es el órgano interno escolar que determina la importancia de la autonomía de gestión, en la toma de decisiones importantes y en la colaboración de todos, es a través del director con su profesionalismo, quien dirige entre los integrantes del Consejo Técnico Escolar para que se realicen las actividades de mejora continua dentro de la institución educativa. Y se logren los propósitos educativos planeados por todos.

### **1.3.2 La estructuración de los consejos técnicos escolares**

Retomando el concepto del Consejo Técnico Escolar, este está constituido por un órgano de actores educativos que representan a la escuela, realizando diversas funciones administrativas, pedagógicas y técnicas a favor de los alumnos de la escuela, que tienen el compromiso de trabajar con el Programa Escolar de Mejora Continua.

Es responsabilidad del Consejo Técnico Escolar tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que la escuela cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión educativa, especialmente a realizar acciones relacionadas con la mejora del logro educativo de los alumnos, la detección de necesidades y prioridades individuales, colectivas, y la mejora de las condiciones del plantel plasmadas en el Programa Escolar de Mejora Continua.

De lo que se pretende es que participen todos los actores educativos que conforman dicha escuela, con un objetivo, visión y misión académica. Sus procesos se basan en la gestión de enseñanza y aprendizaje, la participación social de todos los actores educativos es esencial para fortalecer su autonomía.

Se habla de procesos de gestión, donde se utiliza el diálogo, como una fuente principal de conocimiento de los procesos que tienen lugar en la escuela, toma de decisiones de manera consensuada sobre temáticas relevantes que afectan la escuela, que se origina después de los resultados obtenidos para conversar e indagar y concluir con nuevas acciones y tareas.

Al respecto, la estructuración de los Consejos Técnicos Escolares son el órgano que requiere estar bien definido por el colegiado docente, para poder intervenir dentro de las actividades, para ello es necesario compartir la información en el Consejo Técnico Escolar como con el resto de la comunidad escolar, para que conozcan la situación de la escuela, de lo que le está adoleciendo, de lo que está suscitando para que ellos participen, se responsabilicen también y haya ese cambio.

### **1.3.3 La temporalidad de los consejos técnicos escolares**

Los Consejos Técnicos Escolares vistos como órganos colegiados que tienen un peso enorme en la toma de decisiones informadas, pertinentes y oportunas para obtener el logro de los aprendizajes y por ende la mejora escolar, representan un empuje socioeducativo, para cumplir la misión educativa, y como órgano colegiado mirar una visión de mejora para los alumnos y escuela.

Es por ello, que a través de los Consejos Técnicos Escolares como el espacio por el cual los docentes, directivo, padres de familia y autoridades, manifiestan su compromiso para el desarrollo de estas actividades. Dentro de la temporalidad de estos lo fundamenta el ACUERDO 13/05/19 por el que se establecen los calendarios escolares para el ciclo lectivo 2019-2020, aplicable para toda la educación básica y para la formación de maestros. Y en lo que corresponde a:

ARTÍCULO PRIMERO: Establece el calendario escolar de 190 días para el ciclo lectivo 2019-2020 en todas las escuelas de Educación Básica de toda la República.

En este sentido, la estructuración del Consejos Técnicos Escolares representa un antecedente normativo, por el cual se rigen, dentro de los Transitorios de dicho ACUERDO 12/05/19 donde señala:

*DÉCIMO. –El CTE sesionará 13 días distribuidos de la siguiente forma: cinco días hábiles para la fase intensiva previos al inicio de cada ciclo escolar y ocho días hábiles para la fase ordinaria.*

*Ambas fases están establecidas en el calendario escolar, que para el respectivo ciclo escolar la secretaria de Educación Pública publique en el Diario Oficial de la Federación.*

Estos días que conforman el Consejo Técnico Escolar son sesiones que se llevan a cabo en el día señalado y turno de cada escuela, según corresponda en el calendario escolar para toda la república en la educación básica, en un horario normal de su jornada escolar. Cubriendo elementos de aprendizaje de los alumnos como eje central y desarrollando estrategias que impacten en el Programa Escolar de Mejora Continua para el logro de los aprendizajes.

Operadas de manera eficiente y para ello Fierro y Rojo señalan (1994) que los Consejos Técnicos Escolares son espacios que se utilizan para construir, compartir, y para aprender. En el caso del primero, se refiere a que el espacio no está dado sino se tiene que construir al relacionarse en un ambiente de respeto y de libertad, dialogando, sobre lo que se quiere mejorar para sentar las bases y construir un futuro mejor, referido a los ambientes que se generan dentro de los Consejos Técnicos Escolares para el logro de los objetivos.

Los consejos técnicos escolares son un espacio para el trabajo compartido: refiere a compartir experiencias y conocimientos en un clima de respeto, en el que a todos se les escucha y la opinión es analizada y tomada en cuenta.

Los consejos técnicos escolares son un espacio para el aprendizaje, por lo cual es necesario hacerse del conocimiento para poder llegar a la mesa de discusión, investigando sobre situaciones que nos interesan como docentes, como métodos de enseñanza, a través del uso de técnicas, tiempos y así hacer un espacio de actualización, situándose en la realidad de la propia escuela.

Concluyendo, el tiempo utilizado en el Consejo Técnico Escolar representa la utilización de espacios y temáticas de manera efectiva, sin perder el propósito. Y es el director el que organiza, representa y direcciona dichas sesiones con miras al logro de los objetivos planteados.

#### **1.3.4 El papel de los CTE en la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua**

Dentro de la escuela, el Consejo Técnico Escolar ha implementado una serie de elementos que construyen a un mejor logro de resultados positivos, tal es el caso

del trabajo colaborativo, como una forma de organización, para considerar términos como no dejar a nadie fuera, disminuir la deserción escolar, bajos aprendizajes y aprovechamiento, con miras a trabajar como colegiado de docentes y directivo, y así hacer propuestas que favorezcan a la mejora continua de la escuela.

De esta manera, institucionalmente se habla de que los Consejos Técnicos Escolares son un órgano interno de la escuela, donde se toman decisiones técnico pedagógicas., tomando en cuenta el contexto escolar y social., sin embargo, el papel del director como presidente de dicho consejo conlleva el apoyo, compromiso, actitud, decisión, análisis y reflexión de todos los docentes para mejorar la tarea educativa.

Cuando hablamos del consejo técnico escolar, estamos refiriendo al intercambio académico entre docentes sobre temáticas relacionadas con el aprendizaje de los alumnos, tanto en lo material como en lo profesional, para desarrollar propuestas de trabajo que den solución, y es el trabajo colaborativo una forma de lograr mejores resultados.

Uno de los propósitos de los Consejos Técnicos Escolares es contribuir a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, intercambiando experiencias para atender diversas problemáticas, y en este caso, es a través de la Autonomía de gestión escolar. Donde los directores junto con los docentes tienen el papel de desempeñarse como profesionales para el logro educativo. Tal y como dice Fierro y Rojo (1994) cumplen con tres características los consejos técnicos escolares: son formales, porque están reglamentados., es colegiado, porque convoca a toda la plantilla de la escuela., y tiene un propósito establecido: que es el de intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza y todos sus procesos. Por lo consiguiente, de manera formal, están fundamentados, en el Art. 3º, antes citado, en la Ley General de Educación (DOF, 30-09-2019: 37) donde señala:

*Artículo 108. Para el proceso de mejora escolar, se constituirán Consejos Técnicos Escolares en los tipos de educación básica y media superior, como órganos colegiados de decisión técnico pedagógica de cada plantel educativo, los cuales tendrán a su cargo adoptar e implementar las decisiones para contribuir al máximo*

*logro de aprendizaje de los educandos, el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad.*

En este sentido, el papel de los consejos técnicos escolares en la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua representado por un comité, tiene la función de intervenir para elaborar un proyecto escolar, tal es el caso del Programa Escolar de Mejora Continua que contenga de manera integral propuestas para un mejor aprovechamiento, de infraestructura, de equipamiento, de avance de los planes y programas educativos, de la formación y prácticas docentes, la carga administrativa, la asistencia de los educandos, el aprovechamiento académico, el desempeño de las autoridades educativas y los contextos socioculturales.

A esto dice Owens (1976) que la probabilidad de que la información sea útil para la toma de decisiones llegue a las personas que las tomen y de que sea creída, aceptada y respetada, depende en gran parte de la relación que existe entre el que da la información y el grupo. En la medida en que tenga una relación formal o informal, de la diversa influencia a través de las diversas redes de comunicación de la información dentro de la organización, mayor o menor será el éxito. Es el director, la figura representativa para desarrollar esas redes de comunicación y haya esa circulación de información para que sea una toma de decisiones de calidad, pues repercutirá en la organización.

Por otra parte, ¿qué podemos hacer con el individualismo dentro de las instituciones? es a través del Consejo Técnico Escolar una propuesta, donde se puede construir la comunidad profesional de aprendizaje, donde se reconozca la finalidad del aprendizaje entre pares, a impulsar la creatividad de su práctica y a compartir con sus compañeros, de manera, que tengan presentes los referentes comunes para saber hacia donde se dirigen, además, atender las finalidades del aprendizaje, atender a los aprendizajes esperados, y el perfil de egreso de cada grado, fines de la educación, y así se alcance el perfil competencial de cada uno de los alumnos.

Del mismo modo, podemos decir que el papel de los Consejos Técnicos Escolares en los procesos de mejora es determinante, y la propuesta es la

comunidad profesional de aprendizaje, lo importante es que cada uno reflexione sobre sus necesidades y carencias como docentes. Y con base en los datos o resultados obtenidos sobre la realidad de las aulas, la elaboración de un plan estratégico para fortalecer las capacidades pedagógicas colectivas en función al perfil competencial que se quiere conseguir en el alumno. Para ayudar a enfocar las ideas, discusiones, acciones de mejora, proyectos de innovación y decisiones sobre inversiones o adecuaciones de la escuela.

Enfatizando, las comunidades profesionales de aprendizaje, van evolucionando, porque ya no caminan de manera independiente, sino que comienzan a pensar en soluciones de problemas comunes, a partir del análisis de todos, y así el aprendizaje entre iguales es indispensable.

En suma, una vez definido el plan estratégico, es necesario hacerlo real con acciones plasmadas en el Programa Escolar de Mejora Continua a través de propuestas generadas por los mismos docentes y originar un aprendizaje más significativo y funcional para lograr la mejora continua, a través de acuerdos y compromisos metodológicos dentro del Consejo Técnico Escolar. Siendo estos acuerdos claros, evidentes de manera científica sobre su efectividad y progreso para los alumnos. Evidentemente, es el espacio para desarrollar la tarea educativa de calidad, de manera sistematizada, continua y permanente.

## **CAPÍTULO DOS**

### **Fundamentación teórica**

#### **2.1 El enfoque del construccionismo social y los estudios sobre la interacción social**

En el presente capítulo se presenta un análisis a los enfoques teóricos que dan sustento a esta investigación, todos ellos desde una perspectiva cualitativa, a través de la aportación de diversos autores que nos apoyan para conocer el fenómeno a estudiar, tal es el caso del construccionismo social, como una propuesta desde esta corriente, sobre la forma, la manera cómo vamos a concebir el objeto de conocimiento. Desde el construccionismo social, como una plataforma que nos orienta y permite ver nuestra realidad a estudiar más comprensiva, más relacional, que como actor social va creando y construyendo en su vida cotidiana. Con todo ello, las aportaciones investigativas del construccionismo social permiten hacer un análisis, una reflexión y una descripción de lo que involucra la presente investigación.

Con la finalidad de lograr los objetivos investigativos de dicha indagación, pues desde el momento en que hacemos esta revisión teórica del construccionismo social, ya estamos en contacto con el fenómeno a estudiar, y de esta manera, nos permitirá adentrarnos a su mundo, a sus relaciones, sus resultados, su historia, el cómo produce conocimiento y comparten significados.

Digamos que, como se estudia a la sociedad, la sociología entra en juego para ampliar los alcances teóricos de la acción humana desde las individualidades hasta las colectividades; a través de las relaciones, experiencias y subjetividades, ello se reconoce al construccionismo social como la opción mejor acercada a la realidad teóricamente y metodológicamente sobre la producción de conocimientos de esas realidades en su vida.

Después de todo, el construccionismo social es una propuesta que se acerca a la realidad a estudiar, con perspectivas más sistematizadas, más constructivas

por el mismo grupo, es un marco de referencia, una guía de cómo conocer la realidad, cómo apoya para disminuir esa problemática, y cómo la estamos conociendo mejor.

Dicho brevemente el enfoque teórico sobre el construccionismo social es definido como un conjunto de conversaciones que se desarrollan en todas partes del mundo y participan, todas ellas, en un proceso que tiende a generar significados, comprensiones, conocimientos y valores colectivos (Gergen, 2006: 34).

Por ello, los actores sociales conocen su realidad en su vida cotidiana, para la construcción de un mundo de significados de sus vidas y posiciones, pero también de pensamientos y acciones, a través de las interrelaciones y la comunicación continua con los otros.

El conocer las perspectivas que han construido respecto a sus actuaciones a partir de analizar sus relatos, las formas de interacción y significados que se articulan a su acción del objeto de estudio, compartiendo y dirigiendo los trabajos en esa realidad, con los demás actores sociales, para desarrollar ciertas capacidades comprensivas y entender el actor social educativo desde sus circunstancias físicas, socioculturales, emocionales, cognitivas y técnicas que le permiten actuar de esa manera en su organización.

Por todo esto, lo que ellos dicen, producen y reproducen en su centro escolar no deviene de ellos, sino de todas las interacciones con los demás actores, de la forma de como comprenden sus propios contextos educativos y experimentan sus propias realidades a través de su interrelación con ellos.

La construcción social presenta elementos de una comprensión de los fenómenos sociales y las formas en que se van construyendo los significados desde una interrelación, dentro de cada individuo y grupo en el que se quiere conocer. Y de este modo la idea del construccionismo social refiere a “la creación de significados mediante el trabajo colaborativo. La construcción social no es atribuible a un único individuo ni a un grupo, y tampoco es singular ni unificada, sino que responde a una creación compartida socialmente” (Gergen, 2004:9).

Conviene subrayar que el construccionismo social enfatiza en la importancia de las relaciones sociales como espacio de construcción del mundo. Dicho brevemente, cuando decimos que conocemos, no lo hacemos con nuestros sentidos, lo hacemos cuando nos interrelacionamos con los demás, compartimos conceptos comunes, los conocimientos previos, es decir hay una correspondencia entre los grupos y una política relacional.

De todo ello, refiere a lo que es para todos nosotros, al relacionarse cuando hablan, dialogan, llegan acuerdos, o tal vez se enfrentan a conflictos y hasta problemáticas, sin embargo, la realidad está siempre representada a partir de un punto de vista cultural y un lenguaje particular.

Como el propio Wittgenstein lo señala en la metáfora de los juegos de lenguaje, donde se muestra que las palabras que utilizamos se encuentran insertas dentro de sistemas de reglas o conversiones compartidas (Gergen, 2011). Tanto de manera gramática, sintáctica como de diferentes reglas ortográficas, el entender al otro, pero no solo desde este aspecto sino de común acuerdo de significados culturalmente.

Tiene que ver la construcción de su mundo de manera pragmática, espacial y temporalmente, en equipo, de manera colaborativa, donde cada uno representa su manera de ver las cosas, pero de manera relativa; ya no toma en cuenta su individualidad, sino son las mismas circunstancias las que lo orillan a actuar de esta manera, por lo consiguiente, con esta premisa enfatiza en las relaciones e interrelaciones de las subjetividades para concretizar en objetividades sociales.

Así, el ser a investigar, es social por naturaleza y no puede existir sin sociedad, por lo consiguiente el mismo actor social se relaciona en las organizaciones, no se trata de que todo gire alrededor de él, sino que van construyendo sus propias realidades en su vida cotidiana para compartir ciertas actuaciones, las experiencias con los demás, de las problemáticas a enfrentar o de los escenarios en los que se encuentran como organización para producir conocimiento. De esta manera, Gergen y Gergen (2011:13) señalan: *“La idea fundamental de la construcción social parece bastante sencilla, pero es a la vez*

*profunda: todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente. O lo que es más radical, nada es real hasta que la gente se pone de acuerdo en lo que es”*

En suma, la verdad existe en el seno de una comunidad, en colegiado, en equipo; por lo consiguiente, dicha construcción de la realidad está en su vida cotidiana, en sus vivencias y valores. Aunado a esto se simplifica, que las verdades no son universales en el construccionismo social, a lo que nos hace énfasis en un pluralismo radical al mencionar, valorar distintas maneras de nombrar las cosas y también este nos invita a retomar la curiosidad y el respeto para producir conocimiento social.

De acuerdo con Sautu (2006) la aportación de Chase, enfatiza en su manera de entender sus propias acciones y las de los otros para organizar los sucesos de manera significativa va apreciando las consecuencias en el tiempo. A lo que las personas viven de acuerdo a lo que van construyendo, como experiencias vividas, sus obstáculos, cuadros de angustia, alegrías, sufrimientos por los cuales pasan, enfrentándose a la crisis e incertidumbre de manera que se permita tomar decisiones, abrirse a nuevos campos para salir adelante de dicha situación.

Entonces el papel del investigador es trascendente en la construcción social o producción del conocimiento, los significados de dicha construcción son de manera analítica y reflexiva de lo que se está haciendo en el campo de investigación, y desde ese conocimiento da pauta a la perspectiva del actor social.

La vida social en el que está inmerso, las estructuras sociales, el ámbito educativo y el aspecto sociocultural determinan lo que es. Y como define o conceptualiza elementos teóricos de su hacer diario, creando junto con los otros conocimientos sociales, pues al reproducirse el conocimiento socialmente desde su organización social, a través de su vida cotidiana, conlleva ver las huellas atrás, de lo que se puede aprender, con más experiencias y de aquellos escenarios históricos recorridos, pero también no todo lo recorrido favorece, es entonces donde se objetiva en su realidad, entendida esta como lo señalan dichos autores:

*Y cualquiera que sea el alcance con que todo “conocimiento” humano se desarrolle, se transmita y subsista en las situaciones sociales, la sociología del conocimiento*

*deberá tratar de captar los procesos por los cuales ello se realiza de una manera tal, que una "realidad" ya establecida se cristaliza para el hombre de la calle. En otras palabras, sostenemos que la sociología del conocimiento se ocupa del análisis de la construcción social de la realidad. (Berger y Luckmann, 2001:15)*

De esta manera, el poner énfasis en los procesos y en los aspectos para analizar el entramado social de las diversas realidades, definido por lo que se produce y es producido a partir de elementos situados en el aquí y el ahora del actor social, dónde a través de su recorrido practico permanente con los demás actores educativos en su propias realidades y que se hace tangible en lenguajes, métodos de trabajo y actividades que van a tener sentido, desde una sociología del conocimiento que busca la comprensión y el estudio sistemático de las condiciones sociales.

Como ya se mencionó anteriormente, se describe el construccionismo social como un aporte teórico que permite conocer el actor social, en su vida cotidiana. A lo que aporta como vida cotidiana Heller (1987) está constituida por la espontaneidad inherente a la naturaleza particularista de las actividades humanas que necesariamente acompañan a las reacciones primarias de los hombres, su humanización y que se expresan en ella. A través de su forma inmediata que es la de su vida cotidiana, su naturalidad, su reacción como ente social, me permitirá conocer y objetivar a través de la investigación social en su día a día.

Definida esta como: "La vida cotidiana es el conjunto de actividades que caracterizan la reproducción de los hombres particulares, por esta razón, a su vez, crean la posibilidad de la reproducción social" (Heller, 1987:13). Que, en este caso, es donde se enfatiza en las posibilidades de éxito, sus necesidades, los obstáculos por los que les hace frente, su actuación en las organizaciones escolares para implementar dichos proyectos.

Desde un enfoque del construccionismo social, visto como una plataforma amplia que nos posibilita ver procesos, complejidades, relaciones, comprensiones y significados dentro de este individuo particularizado en su vida cotidiana y desarrollada en un ambiente inmediato, objetivándose en relaciones con distintas realidades y en contextos sociales, que les permite formar su propio mundo.

Enfatizando sobre su propia realidad social, relacionada con el mismo, con su supervivencia, sin tratar de mutilar su hacer, ni usar cierto poder más allá de lo que hace, a través de las relaciones con los demás, aprender a moverse en ese medio, con los suyos y así ir construyendo sus propias realidades. Además, de encarar las realidades presentadas y poder sobrevivir frente a tantos retos sociales.

Actividades que corresponden a su realidad, de cada uno de ellos, pues sus contextos son diferentes, con diferentes circunstancias, contenidos y modos, que les permite dialogar, intercambiar opiniones, relacionarse y que funcionen en buenos términos, haciendo actividades, acciones o aspectos que direccionen el conocimiento, desde un actor social o como investigador social.

Pero también refiere a que cuando el actor social habla de sí mismo y relata e interpreta sus propias experiencias, situaciones o circunstancias que lo rodean, caracterizado, por situarse en cada caso muy particular, por ejemplo, algunos actores sociales son más conscientes y modificadores de su realidad, en un espacio de conversación en el que se pueda hablar de dificultades, sin dar a conocer de manera pública la identidad de los hablantes. Así, su manera de entender sus propias acciones y las de los otros para organizar los sucesos de manera significativa va apreciando las consecuencias en su historia temporal, de su aquí y ahora.

### **2.1.1 Los fundamentos del construccionismo social para comprender la acción de los actores educativos**

En el mundo de las grandes ideas teóricas, tecnológicas y de transformación social desde los años setenta dentro de la sociedad es sin duda un posicionamiento desde el posfundacionalismo, posempirismo, posilustración que permite abrirse al ámbito de los cambios sociales, ilustrativos, de inventiva tecnológica, de progreso; de tal forma que en esta actualidad se requiere de una transformación, de una mejora que nos permita direccionar hacia la comprensión de la acción social dentro de una organización.

Por lo consiguiente, el construccionismo social es un latente de dichas características, de ideas teóricas y prácticas, que nos permite abrirse en ese

abanico de fundamentos y tradiciones metodológicas a través del diálogo y la comunicación social. Más específicamente, es en la investigación donde se nos permite conocer y describir esa realidad social a través de un diseño de investigación para acercarse con más detalle, para involucrarse y hacer frente a través de un sustento teórico alineada con esa realidad, de manera que dé cuenta de lo que se dice y se hace. Al producir conocimiento, sobre los fenómenos que son socialmente relevantes, de lo que la organización hace, al compartir sus perspectivas.

Después de todo, el construccionismo social está fundamentado desde una disciplina sociológica, psicológica y antropológica, donde se sustentan aspectos sociales que originan un hacer social o una mejora, desde un enfoque epistemológico y ontológico para el conocimiento de ese ser natural, de esos actores educativos, no como un ser sin sentido o artificial, sino en su premisa relacional, evitando confundir dicho concepto o no dando la seriedad de ser una aportación científica de la ciencia social.

Por lo dicho anteriormente retoma la epistemología no como verdad absoluta, sino que se ve como una forma de conocer el mundo de manera natural, de lo que viven ellos, en su día a día.

Gergen (2011) enfatiza sobre los supuestos de una ciencia del construccionismo social para dar cuenta del conocimiento al comprender la acción de los actores.

El primero hace referencia a los términos con los que damos cuenta del mundo y de nosotros mismos, no están dictados por los objetos estipulados de este tipo de exposiciones. Es decir, la manera en la que cada individuo se relaciona con su propia experiencia, su actuación y a la vez cuando participa dentro de un análisis semiótico y crítico, donde nada está determinado, es la misma gente la que va direccionando los caminos para el logro común.

Cada individuo con sus inteligibilidades participa, sin que haya algo que los obligue de manera no deseable, sino que actúa de acuerdo a sus condiciones

sociales y procesos en la ciencia para el origen de ciertas interpretaciones, de manera que se conjugan los significados.

El segundo supuesto fundamenta sobre los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambio situados histórica, culturalmente y que se dan entre personas. Donde las descripciones y explicaciones no se derivan tal como son, ni son el resultado inexorable de la genética ni de sus estructuras cognitivas de los individuos, sino son el resultado de la interacción humana, de las acciones, de modo que las palabras adquieren un significado y éstas son válidas solo en su organización, en su contexto donde está.

En esta perspectiva Shotter (1984) citado en Gergen (2011: 73) refiere que son el resultado no de la acción y la reacción individual sino de la acción conjunta. A lo que enfatiza en las inteligibilidades en relación con la historia personal a lo social, para dar diversas explicaciones, por lo que el individuo al actuar no es por el mismo sino por el resultado de las interacciones en su organización, de su inter individualidad de sus pensamientos, actuaciones y resultados originados de su grupo e historia personal a lo social, por lo tanto, también hay ciertas limitaciones de actuación frente a su contexto social, por más que quiera sobrepasar límites culturales todo descansa en lo social.

Como es el caso de términos utilizados culturalmente como justicia o castigo, términos definidos según las circunstancias y tiempo, por lo que está consensuado dichos acontecimientos, procesos u objetos de manera inteligible frente a tales actuaciones y todas ellas no deben estar separadas de los procesos sociales, porque se caería en algo susceptible. Con todo esto, el uso de teorías científicas tiene valor solo en su contexto de la predicción al compartir las palabras y prácticas teóricas a través del lenguaje con la comunidad y así tendrá mejores resultados.

El tercer presupuesto refiere al grado de dar cuenta del mundo o del yo y se sostiene a través del tiempo, además, no depende de la validez objetiva de la exposición sino de las vicisitudes del proceso social. Esto quiere decir que, al hacer la descripción y explicación de cada persona, lo hace con cierta independencia,

utilizando sus propios lenguajes derivados de sus procesos sociales, sin que tenga nada que ver con supuestos metodológicos para que sean verdaderas, pues se trata de que en la misma comunidad se hace ese consenso, aunque sea de resultados falsados. Así como la generación de confianza para condenar o premiar dicho evento. Pues no siempre se logra una unanimidad en los consensos de los sucesos, sino tiene que validar el grupo desde dentro por los participantes a través de elementos facticos, tiene que estar pensado racionalmente, sin ninguna imposición desde fuera o dentro.

Otro presupuesto es la significación del lenguaje, en donde los asuntos humanos se derivan dentro de las pautas de relación. En su mismo marco social a través de una serie de palabras conformadas semánticamente para dar significado de manera práctica. A través del lenguaje nos comunicamos, en este sentido aporta, Wittgenstein (1953) citado en Gergen (2011: 77) las palabras adquieren su significado dentro de lo que metafóricamente denomina juegos de lenguaje, es decir, a través de los sentidos con que se usan en las pautas del intercambio existente. Refiere a la forma de vida, donde se ponen en juego elementos lingüísticos, derivados de intercambios micro sociales en la vida cotidiana.

No cabe duda que el construccionismo social refiere a las descripciones que vamos haciendo de la realidad, haciendo uso del lenguaje en todas sus convencionalidades. Desde la gramática, las reglas ortográficas, las reglas del lenguaje al utilizar las palabras y conceptos para nombrar las cosas o eventos circunstanciales son relevantes, significativos e importantes, en su vida cotidiana.

Y estas muestras de lenguaje son integrantes de pautas de relación, tomando el papel de producción de significados al ir hablando de lo que se va viviendo. De tal manera que, se van conformando procesos de entendimiento en el marco de la teoría de la acción. De esta manera que lo lingüístico se interrelaciona de manera pragmática, con el conocimiento del ser.

Un último supuesto, es el de estimar las formas existentes de discurso consiste en evaluar las pautas de vida cultural., tal evaluación se hace eco en otros enclaves culturales. Con todo y lo anterior, el diálogo representa o constituye un

paso determinante para los modos de vida, más cuando hay ciertas disparidades de significado, poniendo en juego las inteligibilidades. De manera que, al narrar, se coloca en protagonista de sus acontecimientos, se van construyendo con un sentido de coherencia y significado dentro de su cultura.

Finalmente, el construccionismo social es una postura teórica, sobre cómo funciona la naturaleza del mundo y cómo funciona dentro de una organización social en un ámbito micro político.

### **2.1.2 El papel del lenguaje en la construcción de la realidad**

La investigación dentro de una organización se va desarrollando en diversas etapas, tiempos y espacios, a veces como investigador social se va encontrando en el transcurso ciertas complejidades e incertidumbres y creemos que la forma en el cómo se está estudiando y llevando a cabo las etapas, es lo correcto.

Pese a ello, la forma de conocer la realidad en la vida cotidiana, va generando diversas reconstrucciones conceptuales dentro de la organización sobre la construcción de su campo de conocimiento, para dar cuenta de las acciones, y comportamientos de las organizaciones y su relación con ciertas categorías. Y de esta manera explicar la complejidad, su forma de crearlas para lograr su funcionamiento y su supervivencia.

Un dispositivo de análisis para comprender a la organización es el lenguaje, pues es considerado como una herramienta básica estructurada que utilizan las personas para pensar, expresar y comunicarse a través de las palabras, gestos, movimientos, objetos y símbolos. Además, son medios importantes que guían hacia el conocimiento de las organizaciones, adquieren matices propios de acuerdo a la situación en que se dan, cumpliendo el papel de expresar cosas y descifrarlas en significados.

También, representan de manera creativa lo que hacen los actores sociales, sirven para organizar las actividades concretas en términos de finalidades, lo cual permite al igual concebirlas como manifestaciones y relaciones del individuo consigo mismo, con los demás y con su entorno. Dicha extensión es muy grande,

así como los medios de expresión. Los lenguajes son diferentes por ser sistemas articulados cuya finalidad es establecer comunicación y la forma en cómo se da esa comunicación, puede ser a través de diversas descripciones o relatos, y en cierta manera se requiere de ciertas habilidades para reconocer la solidez de la información.

Potter (1996) fundamenta la construcción en la metáfora del espejo y de construcción, en la primera un conjunto de objetos del mundo que se reflejan en una superficie lisa y esa superficie es el lenguaje. El lenguaje refleja cómo son las cosas mediante descripciones, representaciones y relato. Y a medida de su divulgación por el mundo, se pueden considerar fiables, factuales o literales o, por el contrario, se pueden convertir en confusiones o mentiras cuando el espejo se enturbia o se deforma.

En el caso de la metáfora de la construcción, funciona en dos niveles cuando se aplica a las descripciones., como primer lugar es que las descripciones, y los relatos construyen el mundo y la segunda es que estos mismos relatos y descripciones están contruidos; de manera que la realidad se introduce en las practicas humanas, sus categorías y las descripciones que son parte de esa práctica. Y estas se construyen cuando las personas hablan, escriben y discuten sobre él, de tal manera que, hace referencia a la construcción que hacemos todos juntos, las descripciones que hacemos son prácticas humanas y además cómo lo construimos a través de categorías hablando, escribiendo y discutiendo algo.

Entonces, para saber si es un reflejo o una construcción requerimos comparar la descripción con la realidad, pero crearía cierto conflicto, ni tampoco a través del relativismo metodológico donde se vería que se tomaría por verdadero y que no. Se podría empezar porque tipo de construcciones o edificaciones queremos hacer y de que material se va hacer uso.

Para ello se tratarán elementos relacionados con la construcción que nos permitan reconocer las áreas de superposición y tensión entre las diferentes formas del construccionismo.

Uno de estos elementos es la construcción social de la realidad a través del lenguaje y el conocimiento en la vida cotidiana. Digámoslo de manera sucinta: la expresión organizacional se objetiva y estas objetivaciones sirven como índices de los procesos subjetivos. Como por ejemplo el enojo es expresado en una persona con sus expresiones corporales, movimientos y se objetiva cuando se saca un arma. Por lo que la realidad está llena de objetivaciones y estas tienen importancia en la significación. Tal como puse el ejemplo anteriormente, el uso del arma tiene varios significados y tal vez de signos.

Por lo que, el lenguaje está relacionado con los signos vocales, al expresar las palabras y sus significados lingüísticos, a lo que la comprensión del lenguaje es importante para la comprensión de la realidad de la vida cotidiana. Y sobre esto Berger y Luckmann (2001:57) señalan:

*El lenguaje se origina en la vida cotidiana a la que toma como referencia primordial., se refiere por sobre todo a la realidad que experimento en la conciencia en vigilia, dominada por el motivo pragmático (vale decir el grupo de significados que corresponden directamente a acciones presentes o futuras) y que comparto con otros de manera establecida.*

De todo ello, a través del lenguaje en la vida cotidiana permite la adaptación a sus pautas, por ejemplo, la diferencia del inglés y del español y lo relacionado con sus normas. Me va a permitir el desenvolvimiento en experiencias con las personas y se van conformando significados en sus dimensiones espaciales, temporales y sociales en la práctica, por lo que, igualmente mencionan que:

*El lenguaje construye entonces enormes edificios de representación simbólica que parecen dominar la realidad de la vida cotidiana como gigantescas presencias de otro mundo. La religión, la filosofía, el arte y la ciencia son los de mayor importancia histórica entre los sistemas simbólicos de esta clase. (Berger y Luckmann, 2001:59)*

En concreto, esto ya es una construcción, pero es necesario separarlos de la experiencia cotidiana y estos son importantes para la realidad de la vida cotidiana, pues el lenguaje no solo construye símbolos sino los recupera como objetividades reales de la vida cotidiana.

Otro elemento esencial es la construcción lingüística, es un tipo de construcción, donde el lenguaje construye la percepción que las personas

tienen del mundo. Es decir, el lenguaje es considerado como parte de un conjunto de prácticas sociales. Día a día a través de las prácticas cotidianas en dichas descripciones y narraciones, en la forma de decir las cosas, en los aquí y ahora se van creando. Desde este punto de vista Potter (1996: 134). “En general, puede ser más simple decir que el habla implica la categorización de personas, objetos y procesos, que tiende a ocurrir en secuencias de interacción y que se emplea para realizar acciones”

Así mismo, el lenguaje va creando ciertas categorizaciones, y toman en cuenta distintas interacciones entre los mismos individuos, con la experiencia que lleva cada uno, van creando situaciones juntos en el mundo de su vida cotidiana. Y este mundo de la vida refiere al horizonte en que los actores sociales se mueven, como se habla, como se entienden, los acuerdos a los que llegan a través de una comunicación dando la validez de lo que dicen o lo aprueban o desaprueban, al utilizar las historias lingüísticas, tratan de construir la realidad.

Otro elemento es la construcción narrativa de la realidad, cómo es que conocemos a la organización por medio de las narrativas, de sus historias, de lo que ellos dicen y hacen., y que es por medio del lenguaje. Bruner (1999:152) retoma nueve maneras en las que las construcciones narrativas dan forma a las realidades a través de la experiencia para el conocimiento de los actores sociales a investigar, tomando forma en las narraciones que se usa para contar sobre ello.

1.- Una estructura de tiempo cometido. Referido a la narración de los acontecimientos en tiempos, a lo que la secuencia temporal preserva el significado.

2.- Particularidad genérica. Hace referencia a las narraciones que tratan de ciertas particularidades, a lo que llama vehículo de la actualización narrativa, en géneros o tipos como chico o malo, el poder corrompe. A lo que los detalles particulares de una narración se logran al cumplir una función genérica. A veces los géneros que construyen lo hacen por mandato o por ley, dando sentido a los acontecimientos.

3.- Las acciones tienen razones. Todo tiene un propósito, nada es casual, es por creencias, deseos, teorías, valores, u otros estados intencionales. Eso es lo que se busca, los estados intencionales, lo que hay detrás de las acciones, la narración busca razones, no causas. Las razones se pueden juzgar, se pueden valorar en el esquema normativo de las cosas.

4.- Composición hermenéutica. Implica que ninguna historia tiene una interpretación única. No hay un procedimiento racional para determinar si una lectura es necesaria como son necesarias las verdades lógicas y ningún método empírico para comprobar. El objetivo del análisis hermenéutico es aportar una explicación convincente y no contradictoria de lo que significa un relato, una lectura que se atenga a los detalles particulares que la constituyen. Ya que una palabra importante es el “por qué”, las construcciones narrativas de la realidad nos llevan a buscar una voz.

5.- Canonicidad implícita. Una narración tiene que ir en contra de las expectativas. La realidad narrativa del mundo o es canónica o se ve como desviación. A lo que esto lo llama aburrimiento. En el caso de los resultados, la realidad narrativa nos vincula a lo que se espera, lo que se legitima y lo que se acostumbra. Y es a través del lenguaje y la invención literaria, la narración aspira a mantener su audiencia, y la manera de construir las realidades narrativas.

6.- Ambigüedad de la referencia. Refiere a aquello “de lo que trata” pues una narración siempre está abierto a cuestionamiento, por mucho que se compruebe sus hechos y estos hechos son función de relato.

7.- La centralidad de la problemática. Los relatos están centrados en la problemática, de manera que las historias que se podrían construir nacen de la problemática. Su dramatismo se basa en la moral y ontológicamente por un mundo cultural. La problemática no es definitiva, histórica o culturalmente, expresa un tiempo y circunstancia, de tal manera que pueden ir cambiando los relatos.

8.- Negociabilidad inherente. Los relatos también son transportables a la vida real. Algo a lo que se enfatiza en que cada actor cuenta su versión, así como yo

cuento la mía y en ocasiones necesitamos la litigación para solucionar las diferencias. Y así, considerar las construcciones narrativas de manera flexible.

9.- La extensibilidad histórica de la narración. La vida no se compone solo de una historia autosuficiente después de la otra, cada cual requiere estar narrada por su cuenta, construimos una vida creando un yo, para conservar la identidad que se da al día siguiente, de manera continuada.

De manera que, la construcción narrativa de la realidad es compleja, a veces muy habitual o automática, y para el investigador es saber discernir entre una y otra. Es precisamente la metacognición quien aporta una base razonada para la negociación interpersonal de significados, pero solo en la realidad narrativa, y aun así no se produce verosimilitud, para producir la verdad, pues vivimos en un mundo construido según las normas y mecanismos de narración.

Se puede decir entonces que, se trata de procesos para producir conocimiento, donde las personas hacen ciertas imitaciones de su entorno, de lo que saben, por medio de su lenguaje corporal y del habla, en la manera en que las personas se expresan, por la narrativa también es una forma de hacer conocimiento.

### **2.1.3 La naturaleza simbólica de las interacciones humanas. La construcción de la investigación social**

Analizando la información anterior, podemos decir que el lenguaje no es una capacidad individual, se trata de una evolución basada en condiciones biológicas y surge de la interacción social. En definitiva, cada ser humano desde el momento de su concepción al irse desarrollando se va conformando biológicamente día a día, al nacer continua su aprendizaje por medio de las interacciones humanas, encontrando aspectos lingüísticos que al escuchar va reafirmando ciertos aprendizajes y de esta manera surge el lenguaje.

Entonces, los seres humanos son lingüísticos dadas las condiciones de su propia existencia, vive haciendo interpretaciones de sí mismo y de su mundo real que lo rodea en su vida cotidiana a través del lenguaje.

De todo ello, hacemos énfasis en la construcción comunal del conocimiento, más no de manera individual, es relacional, de cara a cara entre individuos, y se mira la objetividad como ese logro relacional y el lenguaje como medio práctico para constatar elementos constitutivos para una verdad. De todo ello, Mercer (2000: 69) escribe lo siguiente:

*Empleamos el lenguaje para construir el futuro a partir del pasado, para construir una relación entre lo que ha sido y lo que será; y empleamos los recursos de la experiencia pasada para crear nuevas comprensiones y nuevos conocimientos conjuntos. Mediante el lenguaje podemos transformar el material en bruto de nuestra experiencia vital compartida en relatos dotados de continuidad y coherencia.*

Por lo tanto, se trata de un equipo, hablamos con experiencia, las compartimos a través de técnicas implícitas que todos llevamos dentro, todos recurrimos al conocimiento individual que llevamos y también tomamos decisiones, si la razón individual conoce el mundo, el lenguaje es la herramienta esencial para facilitar el conocimiento, expresando lo que dicen los demás, a lo que entonces el lenguaje es el portador de la verdad.

Y es precisamente el construccionismo social quien se encarga de esa verdad, no como absoluta, determinante, o de los errores, o tal vez de desenmascarar realidades y problemáticas sino de relaciones que van construyendo su propio conocimiento, con las aportaciones de todos, y en nuestro caso, indagar la manera como esa realidad está construida.

Por ello, el lenguaje es el encargado y portavoz de los que hay en el mundo exterior, de lo que interpretan todos, en una sintonía de acuerdo, tal y como la perciben y se hará cierta verificación, cuando se observe ciertos comportamientos o cuando se hacen ciertas preguntas sobre lo que se está haciendo y por qué se está haciendo, porque no concuerda con la realidad, sin embargo, si no concuerda con las verdades que se espera a través del arreglo de palabras y explicaciones, en resumidas cuentas surge el problema o conflicto social.

Después de todo, el ser humano por su naturaleza es sociable y requiere encajar en su medio social y es por el medio relacional, el cual permite establecer diversas actuaciones individuales con conocimiento para conocer en su grupo los

significados para realizar ciertas interpretaciones de su propia organización social en la que se encuentra. Y de esta manera se van constituyendo los conceptos, van formando un sentido crítico que lleve a discriminar y a seleccionar la información proporcionada por los medios de comunicación social. De acuerdo al desarrollo de sus facultades de comprensión, al expresarse e interactuar con otros y con su entorno.

Con ello, tienen que apropiarse primero de lenguajes que le permitan conocer su propia realidad, interpretada por la misma organización, que también es presentada de manera intersubjetiva, pero cuando se presenta algo fuera de la comodidad o confort es cuando se ponen en juego diversas habilidades y competencias. Y dentro de esas habilidades, es el habla, pues en la medida que hablo pienso. Esa naturaleza del habla está representada por símbolos. En este sentido, Berger y Luckmann (2001: 59) describen que:

*Cualquier tema significativo que de esta manera cruce de una esfera de la realidad a otra puede definirse como un símbolo y el modo lingüístico por el cual se alcanza esta trascendencia puede dominarse lenguaje simbólico. Al nivel del simbolismo, pues, la significación lingüística alcanza su máxima separación del “aquí y ahora” de la vida cotidiana, y el lenguaje asciende a regiones que son inaccesibles a la experiencia cotidiana no solo de facto sino también a priori.*

De tal forma que, la realidad en sus tres dimensiones, espaciales, temporales y sociales, las personas viven todos los días en un mundo de símbolos y signos, es decir, el simbolismo y el lenguaje simbólico son constituyentes de la realidad de la vida cotidiana y forma de comprenderla y afianzarse de ella. Por lo tanto, el signo se refiere a significados subjetivos y el lenguaje hace referencia a ese sistema de signos vocales.

Entonces, por medio de las relaciones sociales diariamente vamos construyendo signos, que en la organización se supone que se comprende, pero para un investigador social, es necesario, conocer cómo se da ese conocimiento, porque se dice que es así, porque lo llaman así, a través de los símbolos que les dan, reconocer los significados para posteriormente interpretar esa realidad.

Y es por medio del lenguaje como se mencionó anteriormente el que construye enormes edificios de representación simbólica. A través de las representaciones sociales de la realidad en la vida cotidiana y un ejemplo de ello son las organizaciones. Las personas se encargan de ir construyendo sus propios mundos, socializando, a través del lenguaje, pues en realidad ellos tienen un cúmulo social y es esa vida cotidiana donde el conocimiento aparece.

En su momento presente, del actor social posee una naturaleza de significados, es decir que el ser humano construye su propia naturaleza y logra producir conocimientos. A través de su propia historia de las organizaciones se puede producir ciertas características, el conocimiento social es tan necesario para comprender e interpretar el significado de la organización, y además se van determinando diversos roles sociales.

En consecuencia, el universo simbólico también tiene un orden, una historia y se ubica todos sus momentos y acontecimientos colectivos en tiempo presente. El cómo construyen sus hallazgos y objetos, cómo las relaciones sociales en este grupo son manifestadas y además que procedimientos narran y hacen por medio del lenguaje para continuar con su vida cotidiana. Enfocada en el conocimiento de lo que hace diariamente, de sus propias iniciativas organizadas, donde tal conocimiento es observable de su organización, al coordinar, organizar y describir.

#### **2.1.4 La importancia de la cultura en la observación de la acción socio-educativa**

El interesarse en el trabajo de investigación representa un recorrido histórico de varias historias, dentro de procesos que lo conforman y dentro de la cultura del lenguaje en identidades, entramados de experiencias, en narraciones, en aprendizajes y relaciones que van construyendo socialmente. Con ello se va desarrollando un profundo nivel de cultura, a través de procesos de diseminación que nos permite transformar las realidades.

De tal manera que, al describir lo que sucede y cómo se hace, vamos arribando a una perspectiva de investigador, por lo consiguiente, se trata de comprender al otro, el que está haciendo esa construcción social dentro de una

organización escolar para hacer reflexiones teóricas sobre el objeto de conocimiento que nos permita por medio del construccionismo social orientar y mirar desde un punto más comprensivo, aprender de lo indagado, facilitar y hacer una experiencia de trabajo donde la reflexión en un sentido de análisis forma parte del proceso de mejora o desarrollo personal y social.

Por lo tanto, la investigación desde un enfoque del construccionismo social como lo señala Gergen y Gergen (2011) la reconstrucción es relacional, el lenguaje de cada uno nace en el seno del diálogo con los demás, gracias a las palabras de que nos servimos para referimos a lo mental se crean a través del diálogo. Entonces, se enfoca a procesos sociales, que busca comprender o explicar la realidad para lograr los objetivos. Partiendo del análisis de nuestra realidad, desde lo local, nos permitirá abrir caminos, conocer procesos y diversas formas para producir conocimiento. Esta es una actividad de investigación científica de la misma sociedad.

El conocimiento de la realidad por medio de datos locales determina un lugar, como lo es su territorio, su estructura demográfica, sus documentales, su historia, u otras investigaciones realizadas que puedan dar pauta a una triangulación y permitan aclarar caminos, sobre la estrategia utilizada. La construcción social de la realidad es un primer paso para conocer o intervenir en ella, como una herramienta que vamos a utilizar para llevar a cabo la investigación. Y primeramente es necesario determinar los aspectos culturales en relación con el objeto de estudio, realizando diversos procesos, a través de técnicas, recopilaciones documentales o humanas, recursos, pues todo gira alrededor del objeto de estudio y problematización. Y con la referencia teórica, la reflexión tiene sentido también a la población.

De todo ello, la perspectiva cultural se orienta a una interpretación comprensiva de lo social y humano, a través de subjetividades, simbólicas, valores e intereses prácticos. Desde esta perspectiva, según Nieto (2008), significa que las organizaciones sociales se conciben como artefactos simbólicos, se construyen desde lo subjetivo y responden al para qué. Constituyen un todo a través de la comprensión de hechos y acciones definidos por valores. Su comportamiento o

funcionamiento es dinámico, condicionado por sus contextos o circunstancias particulares. Sus reglas son convencionales bajo cierto consenso social y se van construyendo de manera intra subjetivo e intersubjetivo.

A través de la perspectiva cultural, nos va a permitir comprender los fenómenos o acontecimientos de la realidad organizativa, para el logro de los objetivos de manera colectiva. He aquí que las teorías culturales, van más a lo pragmático, a la mejora de las prácticas de lo que hacen día a día, siendo las personas involucradas los protagonistas de manera subjetiva, que se transmiten de forma simbólica por medio del lenguaje, las metáforas y los rituales.

Para Bates (1989) citado en Nieto (2008:13) tanto el lenguaje, las metáforas y los rituales vertebran y ponen de manifiesto la verdadera naturaleza, significado e intención de la vida del centro escolar, que constituyen la base para construir y manipular simbólicamente la realidad escolar a través de la comunicación y la participación, para regularla y adaptarla al futuro, a lo que da sentido e intención de lo que se hace, para asegurar la cohesión y conformidad de los participantes internos y para inspirar confianza externa. Y así, sus procesos de racionalización, legitimación y motivación se centran en el mantenimiento o la contestación de lo que ha de constituir su realidad cultural.

Para condensar lo dicho, los centros escolares no trabajan como realidades separadas, siempre están determinados por su cultura nacional y local, en ámbitos: macro, meso y micro y de sus sistemas culturales, políticos, económicos y profesionales. Pero cómo es que desarrollan esa cultura, sabemos que cada organización escolar es diferente, la cultura dentro de la organización escolar va más allá de esquemas o tipificaciones, y se encuentra implícita dentro de las escuelas. Desde esta misma perspectiva, González (2008:170) se define de manera subsecuente:

*(...) podemos convenir que cuando hablamos de la cultura que se genera en el centro escolar estamos haciendo referencia al conjunto de supuestos, creencias, valores, normas implícitas, rutinas y formas de hacer que se van construyendo socialmente en la organización, y que subyacen a lo que se piensa y se hace en el centro, así como a sus traducciones prácticas y más concretas.*

En resumen, la importancia de la cultura, es hacer referencia a distintos elementos que la connotan como son sus acciones, su sobrevivencia frente a diferentes situaciones inesperadas y la orientación para lograr sus objetivos y metas, por lo que, cómo organización y cultura le van dando significados a lo que hacen por medio de diversas construcciones sociales, para ir conformando su característica que los identifica, tal vez como una escuela inclusiva, de trabajo, de calidad u otra.

Bajo esta óptica, no hay educación sin sociedad, a partir de las relaciones del hombre con la realidad, dentro de ese círculo, al crear, recrear, decidir y transformar su mundo, es como va creando sus dinámicas sociales dentro de su cultura. La acción socioeducativa tiene que ver con sociedad y educación, como un proceso en el cual se dan avances, pero también estancamientos y retrocesos. A esto Orcasitas, (2008) presenta elementos como trabajo en equipo, la vinculación entre las necesidades y la intervención, y así actuar, es decir, la acción socioeducativa es vista como proceso reflexivo-operativo de respuesta a la realidad percibida como necesidad.

Por todo ello, el actuar en la vida cotidiana, y condicionarse por esta, es un proceso donde entra en juego el investigador, la sociedad, y con ella su cultura implícita. En grupos, todos aportan su experiencia, su compromiso para que sigan construyendo al accionar y que al mismo tiempo responde a necesidades, proyecta y construye futuro por el equipo de científicos o mejor dicho equipo educativo, como lo señala el autor.

Sobre el aprendizaje por pertenencia a equipos, al respecto Kuhn (1975) citado en Orcasitas (2008:70) refiere:

*Son las posesiones comparativas y probadas de los miembros de un grupo exitoso (su conocimiento tácito –aprender para hacer ciencia más que adquirir reglas para hacerla-) y el novato adquiere de ellas un adiestramiento como parte de su preparación para integrarse al personal del grupo. Aprendizaje dialógico, en grupos responsables de su historia, que siendo exitosos facilitan por pertenencia y compromiso el aprendizaje que se sigue construyendo.*

De primera impresión, los proyectos socioeducativos contemplan acciones, tiempos, espacios y personas para facilitar los procesos de regulación de la acción educativa y de autorregulación de las acciones de cambio del centro escolar. Dicho

brevemente, la detección de necesidades y la acción socioeducativa, tiene presente una intención pedagógica, una problemática, en la cual intervenir de manera observable, o desde la acción humana, o, mejor dicho, sólo lo que se percibe, con todos sus sentidos, conocimientos y experiencias.

Otro elemento en relación con el equipo educativo, es la responsabilidad, como valor para la construcción de sus propias realidades, a partir de una reflexión de lo que está haciendo, del análisis social para la mejora. Para esto, un elemento más en la acción socioeducativa es contextual, es esto a lo que se llama enfoque sintético, se sitúa en medios sociales, donde hace falta una intervención social, desde donde se ve cierta desavenencia, pero no se trata de ir a desenmascarar la realidad, sino a observar y si es posible actuar con los recursos que se tienen, no es ir a ver que se le va a imponer, sino a trabajar en conjunto para llegar a lo deseable, desde una práctica educativa escolar.

Ya que todas las escuelas no son iguales, aunque estén en el mismo nivel, municipio o localidad., cada una tiene una historia que la ha ido conformando y determinando día a día., a través de sus dinámicas de trabajo, decisiones y formas de organización, todas tienen un proceso histórico y gracias a él son exitosas o no exitosas, por su manera de hacer las cosas. Orcasitas (2008) señala que toda acción educativa que trata de incidir transformando la realidad desde la comprensión y de las condiciones presentes, formarán parte del futuro, estas condiciones pueden ser variadas a través de las acciones humanas.

Abonando a ello, significar el mundo según Freire (1984) citado en Orcasitas (2008: 72) es: “decir su palabra”, es decir, transformarlo hacia alguna dirección con sentido valioso. Sin criticar, al contrario, comprender la vida humana personal y colectiva, en una historia de todos.

Recalcando sobre acción-reflexión, dentro del grupo social, teniendo un sentido de pertenencia, es así como se construye en valores, desde la cultura, donde todos participan dentro de las acciones socioeducativas. Es necesario involucrar a todos para ser responsables de las decisiones, acciones y compromisos sin imponer por parte de la dirección escolar y así en la evaluación dar cuenta de las acciones planeadas para continuar mejorando el centro educativo escolar y

social. Pero, dadas las circunstancias, hay complejidades y dificultades, pese a ello, lo que se hace y como se hace es lo que nos construye como profesionales.

Es por ello que, como se mencionó anteriormente, es la escuela el medio por el cual se pueden realizar acciones socioeducativas que trasciendan, como procesos, tiempos, situaciones y acción colectiva de la comunidad escolar. Utilizando un mecanismo llamado evaluación o rendición de cuentas para saber y accionar en caso necesario lo planteado, para saber reconocer si se está cumpliendo con los objetivos y metas a favor de todos los estudiantes, por medio de acciones transformadoras de la realidad. Entonces acción y evaluación desde lo comprensivo del equipo educativo se da de manera cualitativa porque ahí mismo se va solucionando, con la aplicación de proyectos socioeducativos.

A manera de conclusión, Orcasitas (1987) describe que el equipo de educadores, participan en una ideología, conectada con su práctica a través de su lenguaje. Estos aspectos, además de tomar en cuenta los objetivos, estructura, medios y recursos, como grupo educativo, el poner atención en el estilo y método de trabajo, el camino habitual y común tanto en la realidad y dentro del mismo equipo educativo., es también la reflexión, el análisis de la realidad, sus necesidades, posibilidades y respuesta a hacer que esto sea posible.

En este sentido, la tarea de la presente investigación tiene un enfoque desde la interculturalidad, la reflexividad de las actividades que se suscitan en los centros escolares, a través de las prácticas socioeducativas que están inmersas y que trascienden más allá de la palabra, sino en significados, símbolos y elementos implícitos del actuar de los actores sociales, para comprender y reconocer por medio de elementos teóricos su representación.

### **2.1.5 La perspectiva y trayectoria del actor educativo**

Para comprender como opera el actor educativo a indagar, es necesario tener una perspectiva y conocer la trayectoria de los momentos históricos por los que ha pasado, el reconocer que tiene una narrativa teórica histórica, nos va a permitir comprender su actuación, al saber reconocer sus fortalezas y debilidades de dicho momento histórico que le han permitido evolucionar e ir actuando en diferentes circunstancias.

El actor educativo, tiene que ver con aquel dirigente, en el cual se direcciona todo el proceso, porque está dentro de esa organización y por ello tiene muchas similitudes con las reglas o normas de funcionamiento de lo que hacen, en este caso, la perspectiva del actor educativo tiene que ver con el ¿cómo se direcciona en relación a la mejora de los aprendizajes de las alumnas y alumnos?, el logro de los objetivos educativos, de la calidad educativa y más aspectos relacionados con la mejora.

De esta manera, Sautu (2016) refiere que los relatos o narrativas condensan su punto de vista de los actores sociales, ya sea hacia el pasado, presente o futuro. Con ello, establece requisitos a la definición del abordaje teórico-metodológico, el cual dependerá del contenido sustantivo del objeto de investigación. Como las historias de vida, la interpretación de experiencias traumáticas, la percepción de la exclusión y estigmatización, o la reconstrucción de sucesos históricos, cada uno requiere un replanteo teórico para abordarlo desde la perspectiva de los protagonistas. Aquí, Pozner (2001: 59) describe:

*Mientras tanto, a directivos y supervisores se les asignaban roles para administrar y controlar el cumplimiento de las disposiciones, objetivos y diseños de administración central.*

*La fuerte evidencia acumulada del fracaso de este modelo organizativo lo está llevando a su agotamiento, ya que se trata de un modelo basado en la excesiva jerarquización, que promueve escasos niveles de participación de sus agentes involucrados, y que muestra una concepción reduccionista de la práctica educativa; parece, entonces, que su profunda transformación es un hecho obligado. Pues básicamente se trata de una excesiva jerarquización educativa y no la participación de todos los involucrados.*

Es el caso de las diversas complejidades existentes como el organizar los objetivos de la institución, la planificación escolar, la gestión de presupuestos, el apoyo municipal en las diversas actividades, proyectos y más, de manera, que su función cómo directivo se va redefiniendo, adecuando a las estructuras organizativas y demandas sociales. A lo que también Gadotti (2008:213) aporta:

*La taylorización del proceso de trabajo, como se manifiesta en las escuelas, representa una de las restricciones estructurales con que se topan los profesores, es decir, ella aísla a los profesores y objetivas formas jerárquicas de toma de decisión y modos autoritarios de control.*

Poco a poco fue configurándose la función de la figura directiva dentro de los centros escolares, pues dadas las situaciones del país, había escuelas unitarias y no era necesario su presencia, sin embargo, dadas las necesidades económicas, sociales y demográficas de la población en crecimiento fue necesario, apareciendo primero en los lugares más urbanizados y era considerado como el maestro principal. Muchos de aquellos profesores llegaron a ser directores y fundadores de escuelas primarias y normales en diversas entidades del país.

Básicamente, el modernismo dentro de las escuelas enfatizó en la eficiencia, la racionalidad, los métodos, en uniformidades, objetivos, imponiendo valores sin tomar en cuenta su identidad y diferencias, más no en reconocer a los docentes y alumnos como seres pensantes, con dignidad y derechos delante de una ley constitucional que les corresponde, es decir la finalidad de la educación.

Pese a ello, frente a la crisis de diversos paradigmas, las condiciones autoritarias y conservadoras fueron emergiendo otras aportaciones más flexibles, surgiendo una educación posmoderna, como aquella que toma en cuenta la diversidad cultural.

## **2.2 Las organizaciones escolares como espacios en construcción y permanente aprendizaje**

El estudiar un grupo social, el conocer su día a día, el tener una perspectiva teórica y práctica de ella resulta bastante interesante, debido a la estructura cultural natural particularizada de las actividades humanas que la compone. Entonces, miramos diferente, a través de una mirada más comprensiva que nos permite ver más allá que una simple investigación superficial, produciendo conocimiento a través del lenguaje de todos, tanto investigador como de los integrantes de la organización.

En una organización educativa se observa y describe cómo se realizan las acciones para estructurar la institución o centro escolar, para lograr ciertos cambios en la gestión, en la administración de las organizaciones por lo que es primordial el tener ética profesional. Es por ello que estudiar una organización representa

diversas teorías del aprendizaje organizativo y el enfoque de las organizaciones que aprenden dentro de los centros educativos.

Con esto, implica que dentro de un centro escolar donde hay seres humanos, hay elementos que influyen, como lo señala Remedí (2004) con direcciones instituidos e instituyentes que repercuten en procesos emergentes sobre los intersticios institucionales dentro de las comunidades de afiliaciones formando identidades, a través de prácticas y haceres de las personas, deduciendo a significados, experiencias así como negociaciones que acomplejan o construyen un nuevo significado y movimiento de participación de las personas, para saber que pasa dentro de los centros escolares y con los colectivos que conforman la organización y sus implicaciones.

Es decir, se generará el aprendizaje organizativo cuando el colectivo responde de cierta manera distinta a lo que Argyris y Schon (1978) citado en Bolívar (2017: 26) define el aprendizaje organizativo como la capacidad de una organización para la transformación consciente de su propia teoría de la acción, y la habilidad de los individuos para apreciar y transformar los sistemas de aprendizaje en que viven. En una organización que aprende se reconocen competencias nuevas, se aprende de sus experiencias o tal vez errores o estrategias al resolver problemas de manera conjunta, creativa y transformadora, aprendiendo de lo que hace.

Para ello, queremos ahondar sobre este aspecto definiendo que las organizaciones que aprenden son una visión que puede ser real, si se quiere transformar para las futuras escuelas y el aprendizaje organizativo es una perspectiva mejor comprendida sobre los procesos para llegar a ellas, tal como lo señala (Leithwood, Jantzi y Steinbach, 1995; citado en Bolívar., 2007: 19).

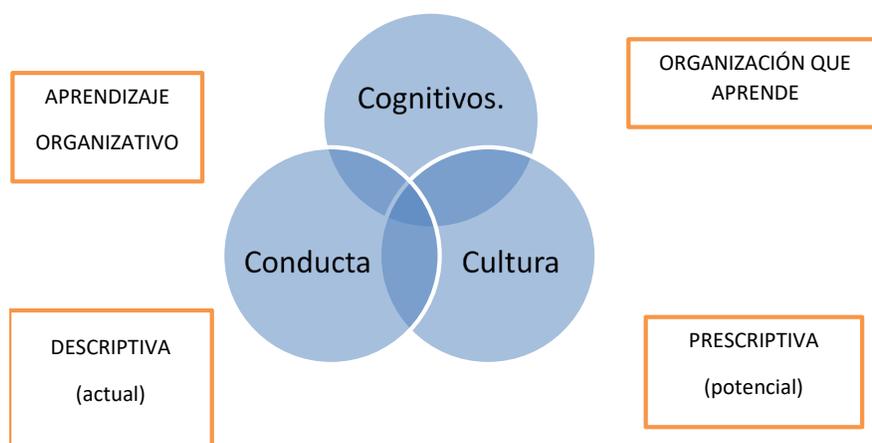
Con todo esto, en estos tiempos se habla de autoorganizarse en los procesos y las relaciones dentro de la organización, el hablar de una organización implica la influencia de un aprendizaje, una visión a futuro, procesos, cambios, recursos humanos, decisiones, acciones, y culturas que al interactuar se van construyendo o creando cambios para todos los que logren estar al centro de la organización, tal es

el caso de los alumnos y sus aprendizajes, para lograr los objetivos y metas, pero también se concretiza en la toma de conciencia de lo que se hace dentro de ellas, de todas sus acciones, experiencias, interrelaciones, capacidades y habilidades.

El aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden, tienen un entramado de elementos cognitivos, conductuales y culturales que se intercambian para aprender organizacionalmente entre los integrantes que aprenden de manera individual o colectivamente para responder a las demandas de la organización y así hacer acciones a favor de la mejora organizacional.

Dentro de la organización de igual manera, la conforman diversos elementos y procesos para comprender la estabilidad de esta, para caminar y adaptarse, es decir todo va relacionado, el aprendizaje organizativo va en relación a una mejora escolar, el logro de los propósitos educativos, el logro del perfil de egreso que nos va a permitir lograr el cumplimiento de los derechos legales de las alumnas, alumnos y adolescentes.

A continuación, se presenta la figura 1. Dimensiones presentes en la definición de aprendizaje organizativo.



Fuente: Bolívar (2007)

Por otro lado, la organización que aprende según Leithwood y Aitken, (1995) citado en Bolívar (2007: 25) señala lo siguiente:

*Es un grupo de personas que persiguen metas comunes incluidas, los propósitos individuales con un compromiso para revisar regularmente los valores de dichas metas, modificarlas cuando viene el caso y desarrollar continuamente modos más efectivos y eficientes para llevarlas a cabo.*

En una organización existen personas que no tienen metas definidas, sin embargo, el líder aquí representa un gran papel para involucrarse en todos los aspectos, para incluirlos en el colectivo y lograr la meta grupal, pero básicamente todas las organizaciones que aprenden no llegan siempre a mejoras, solo algunas se comprometen con un proceso de construcción social de aprendizaje organizativo, en ese sentido, Bolívar (2017: 68) aporta:

*La idea de organizaciones que aprenden comparte con las estrategias y mejora de los centros escolares un conjunto de principios: visión sistémica del cambio, relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora, importancia de crear normas de normas de mejora continua, trabajar de modo conjunto, aprender en el proceso de trabajo, relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acción.*

Por otra parte, hay diversas propuestas de distintos autores que ejemplifican actividades que direccionan logros organizacionales, tal es el caso de los principios comunes de aprendizaje organizativo (Sirokmit, 1994; Dlin y Rolff, 1993; Holpkins, 1998; citados en Bolívar; 2017: 69).

- 1.- El centro educativo es la unidad del cambio. La clave de la mejora está en el centro educativo como un todo, es el punto de unión crítico de la política educativa, de las demandas del entorno y del aprendizaje de alumnos y profesores.
- 2.- El cambio como aprendizaje. El cambio educativo es un proceso de aprendizaje, además para que tenga un impacto en los alumnos, los propios profesores requieren aprender a hacerlo mejor.
- 3.- El foco del cambio son las condiciones internas del centro educativo. Es necesario rediseñar los roles, funciones y estructuras organizativas (relaciones, procedimientos, empleo de recursos, colegialidad) del centro escolar, que posibilite un cambio de la cultura de la escuela.
- 4.- La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna (acción sinérgica) de una organización, de modo que genere competencias y capacidades propias. Con

ciertas condiciones internas del centro (metas compartidas, formación e innovación, procesos de desarrollo) están en la base de la mejora institucional., la clave está en la transformación de la organización de la escuela, en línea de articularla orgánicamente u horizontalmente.

5.- Enfoque sistémico del cambio: es un proceso continuo, tiene en cuenta los diversos niveles del sistema educativo e integra diversas estrategias de innovación (apoyo y recursos externos y capacidad interna).

6.- El objetivo último de las estrategias de cambio es su institucionalización: no basta la apuesta en práctica de un cambio, el éxito deberá ser juzgado en función de que llegue a formar parte de los modos habituales de actuar de la escuela.

7.- El desarrollo profesional del profesorado se plasma en sus contextos de trabajo: al promover espacios de formación en modos de hacer conjuntos como conocimiento situado contextualmente, conectar la formación con el desarrollo y mejora del currículo escolar, articulando la formación sobre el análisis colegiado de ámbitos de mejora en el centro y los consiguientes proyectos de desarrollo de la organización.

8.- Cumplir las metas educativas más eficientemente, con distintos grados de incidencia, y aun cuando cada movimiento lo entiende un tanto diferencialmente, se ha considerado que la misión última de la escuela es la mejora del aprendizaje de los alumnos.

Abonando a ello, los cambios y transformaciones dentro de las organizaciones están en el modelo de intervención social, como una propuesta de solución de problemas y demandas de manera sistematizada y explicada para descubrir elementos generales, conocer comportamientos por medio de teorías a partir del lenguaje narrativo, apoyándose de la sociología, por medio de modélicas para la comprensión de las organizaciones y herramientas que originen un cambio de metodologías y así lograr la transformación en las organizaciones.

El aprender con los miembros de la organización, va a originar una relación estructurada de percepciones, cogniciones y representaciones divididas por los

miembros de una organización, y las respuestas de lo que se llega a cambiar según la organización es la medida en que ellos están motivados para contribuir en la resolución de conflictos, a la supervivencia de su persona y centro escolar o al desarrollo social.

Por lo tanto, dentro de las organizaciones hay diversas diferencias, pero también similitudes que es necesario tomar en cuenta, aún con aquellas complejidades presentes en el contexto de dichas realidades. Las organizaciones requieren de una construcción relacional con metas a través de toda la comunidad escolar.

### **2.2.1 El papel del director en la organización de la escuela**

El director como una autoridad representativa de los centros escolares, ha sufrido una serie de ambigüedades, pues como es bien sabido es contratado por la parte oficial, sin embargo, su papel frente a los escenarios es muy determinante, sus funciones con determinadas responsabilidades fundamentales y como gestor no es suficiente para solventar ciertas situaciones, pero, se enfrenta a los lineamientos centralizados, normados y jerárquicos. Y no se puede desviar de la situación oficial, dadas las características de la función que conlleva dicha cartera, diríamos que todas las decisiones recaen en el director en turno y de esta manera confluyen en él ya sea de los alumnos, padres, maestros, autoridades educativas y de la comunidad.

Por lo que, en el nivel primaria el director ejerce una serie de funciones auxiliares, técnico y administrativo, aunado que la dirección escolar puede considerarse y definirse como un cargo de contradicciones, además con ciertas necesidades y que con base a su preparación profesional se enfrenta a un contexto y entorno inmediato, que interacciona con los participantes ya sea de manera activa o pasiva, pero al final de cuentas resuelve de acuerdo a su experiencia, competencias o capacidades.

Por ello, un líder escolar es la persona que está preparada para aprender, pero también que es conocedor y animador para que otros aprendan. Brooke Smith (2003) citado en (Andere 2017:18) Con esta aportación de Brooke, nos da un

panorama general de lo que es un director, es saber que es una persona que conoce de la materia, que está dispuesto a enfrentarse a diferentes escenarios escolares. Por otro lado, y cuya principal función es facilitar y propiciar el aprendizaje de las organizaciones que aprenden Senge (2007) citado en Andere (2017) también coincide que el director requiere propiciar el aprendizaje.

Además, cada contexto es distinto, hay perspectivas sociales muy arraigadas que con el hecho de no estar de acuerdo generaría ciertos desniveles sociales y educativos, para ello el director representa ese eje central para motivar a los aprendizajes o quedarse en un *lais faire*.

Por lo anterior, la motivación, la animación, hacen referencia a la modificación de la conducta, a un cambio, sin llegar a una violencia o a la aplicación de las reglas institucionales oficiales de cada centro escolar, se trata de que el individuo, modifique su participación dentro de la organización de manera positiva y así pueda relacionarse en su organización.

Al respecto, las organizaciones se basan en algunas teorías de la motivación, para ello, retomaremos la de Maslow (1954) citado en Owens (1970: 57) agrega:

*Maslow ha sugerido que la causa motivante que impulsa a la gente a formar parte de la organización, permanecer en ella y trabajar para la consecución de sus metas es, hoy por hoy, una jerarquía de necesidades. Cuando llegan a satisfacerse las necesidades pertenecientes al orden más bajo de la jerarquía se presentan otras de orden superior y, dado que tienen en el momento una fuerza extraordinaria, empujan al individuo a buscar su satisfacción.*

Las necesidades fisiológicas del ser humano primero tienen que ser resueltas, después la seguridad, y posteriormente participara dentro de su ambiente laboral como una de las exigencias que lo obliga a organizarse, participando en su ambiente en el que trabaja, su empleo lo motiva a salir adelante, a cumplir con los objetivos. Pero ¿qué pasa cuando ya se tiene esa estabilidad o seguridad?

Los docentes ya tienen un trabajo seguro, ya no les falta nada, a esto se le puede agregar que cada día exista una motivación que cubra con sus necesidades de aprender, de seguridad y con esto subirá a la jerarquía de las necesidades, disfrutando y de pertenecer a esa organización. Cambiando su comportamiento a

través de diversas aprobaciones del motivador o animador a través de la relación social, la estimación, la autonomía, comprensión y la autorrealización

Completando la información de este autor, tenemos a Frederick Herzberg (1966) citado en Owens (1970) quien señala que existen dos visiones del hombre: la primera se ocupa de sus necesidades animales: la necesidad de seguridad de alimento, de evitar el dolor y otros impulsos, con esto se agregan ciertos temores. La otra parte de la naturaleza humana es la constituida por la necesidad compulsiva que lo empuja a hacer efectiva su potencialidad por medio de un continuo crecimiento psicológico.

Y por crecimiento psicológico lo entiende como procesos tales como conservar la individualidad, ser creativo, eficaz y desarrollarse intelectualmente, y también señala los factores higiénicos, que son los premios, sin embargo, los integrantes menos motivados con los factores de higiene, muestran más actitud positiva hacia el trabajo y sus condiciones más favorables para integrarse a la organización en el desarrollo de las metas, tomando parte en las actividades ordinarias.

Así como seres humanos, el nivel más sencillo de las necesidades humanas nos sentimos motivados. Dentro de las organizaciones, se tienen que atender esas necesidades del día a día. Sabemos que cada integrante de la organización tiene su propio mundo de necesidades, por lo tanto, viéndolo desde un enfoque más humanista y abonando a lo que dicen estos dos autores, la comprensión forma parte de las organizaciones.

Por otro lado, también se habla de que un director es el que aprende y motiva a otros a seguir aprendiendo, como se había mencionado anteriormente, abonando a ello se puede decir que se puede retomar desde un enfoque heurístico. Para ello, Owens (1970: 327) lo describe:

*La esfera de la conducta organizativa se adapta muy bien a un enfoque heurístico que se centra en un programa de desarrollo del staff. Entendemos por el término heurístico un proceso de investigación, estudio y aprendizaje con las características siguientes:*

- 1.- *Puede adquirirse mediante la práctica y la experiencia.*
- 2.- *Estimula mayores investigaciones y descubrimientos.*
- 3.- *Anima al individuo para que siga aprendiendo por sí mismo.*

De esta manera, el director no solo contempla el éxito, sino forme parte de él dejando al lado el tradicionalismo dentro de las organizaciones, a cambio se sugiere innovación, el ser más relacional, involucrarse dentro de las organizaciones, el investigar cómo se da la solución de ciertas problemáticas que afectan a sus alumnos y sobre todo seguir aprendiendo, porque como sabemos, cada ciclo escolar los alumnos son diferentes, diferentes padres de familia, con más exigencias educativas. La participación del director es fundamental para caminar juntos dentro de la organización escolar, pero siempre forma parte de la cabeza por el cual va a dirigir la organización, a esto Antúnez, (2009:238) lo expresa:

*Se trata no tanto de que los miembros del equipo Directivo jueguen el papel del protagonista sino de ser quienes ayuden a generar símbolos, significados o valores que puedan ser compartidos por todos. No obstante, para promover cambios culturales o, tal vez mejor, cambios de orientación de la cultura, no es imprescindible un liderazgo carismático sino integrador y, sobre todo, conocer mucho, el medio en el que desarrollan las actuaciones.*

Podremos decir que, el papel del director representa un protagonismo educativo trascendental, que genera diferentes significados dentro de la organización, con culturas, como lo señala Antúnez (2009) y Jukka Álava (2006) más que trabajar con estructuras se requiere trabajar con culturas.

Finalmente, haciendo una reflexión, el ser director implica acciones que pongan en dinamismo al grupo, lo motiven, organicen, coordinen y trabajen con la cultura, antes de elaborar cualquier planificación o trabajo escolar, sabemos que hay seres pensantes con diferentes perspectivas, por lo consiguiente, trabajar con seres humanos es un reto profesional. Sin embargo, si el director actúa de manera profesional, con ética, compromiso, responsabilidad y un sentido de pertenencia a su centro escolar, desarrollará conocimientos, habilidades, experiencias gratas que lo motiven a ser mejor como persona y desde luego lograr muy buenos resultados en su comunidad escolar.

### **2.2.2. Características clave de las escuelas efectivas gestionadas por el director**

En este apartado, es conveniente identificar las características de las escuelas exitosas, que hacen que tengan mejores resultados, que las hacen ser eficaces y efectivas., que se reconocen por sus prácticas escolares ejercidas de manera diferente a las demás. No cabe duda, que este tipo de escuelas han redoblado esfuerzos para reconocerse donde están, por su constancia en el trabajo en equipo, por querer involucrarse y ser parte de esa loable labor educativa, pero principalmente por ese sentido de pertenencia al centro escolar adscrito.

El objetivo es reconocerse, reflexionar sobre la mejora de la tarea educativa, para mirarse dentro del aquel cambio deseado, fundamentando una mejor calidad de lo que se hace, cómo se hace y porqué lo hacen. Para comprender los factores o fenómenos educativos. De manera que, cuando hablamos de efectividad escolar y mejoramiento de las escuelas, nos referimos a una serie de investigaciones y aportaciones teóricas que ya han sido tomadas en cuenta, estudiadas, evidenciadas, reflexionadas y hay una evidencia de lo que se dice sobre ese campo de acción para sustentar dicha investigación, pero lo más importante es tomar en cuenta dichos elementos como punto de partida en la mejora de la tarea educativa en la que se está desarrollando y no solo superficialmente sino sustentada legalmente, reflexionada y tomando en cuenta el contexto escolar y social.

Así mismo, distintos autores definen la palabra efectividad en diferentes perspectivas, en donde se presenta una gama de aportaciones para comprender el significado de lo que implica escuelas efectivas, para Mortimore (1991) citado en Sammons (1998: 16) ha definido una escuela efectiva como aquella donde los estudiantes avanzan más de lo que podría esperarse considerando sus características al matricularse. Es decir, no solo cumplir por cumplir, sino que se reconozcan como agentes de cambio frente a su sociedad, a través de un desarrollo competitivo, frente a situaciones sociales y decisivas.

Por otra parte, para Rosenholtz (1989) citado en Fullan y Hargreaves (2000) hace el comparativo sobre dos culturas escolares, destacando las escuelas

estancadas o de aprendizaje empobrecido y de las escuelas en movimiento o de aprendizaje enriquecido, y recapitulando las escuelas atascadas tenían bajos rendimientos, comúnmente los docentes trabajaban solos y rara vez piden ayuda; por el otro lado, las escuelas en movimiento los docentes hacían más trabajo en equipo, creían que nunca terminaban de aprender a enseñar por consiguiente reconocían la dificultad de la enseñanza y admitían que a veces se necesita ayuda.

Por lo tanto, dar y recibir ayuda no implicaba incompetencia, era parte de la búsqueda de una mejora sostenida, recibir apoyo de sus compañeros, que les comunicaron lo que hacían inspiró a esos maestros a tener más confianza y seguridad en sus propios intentos y métodos. Del mismo modo, Little (1990) citado en Fullan y Hargreaves (2000: 51) señala:

*El trabajo conjunto implica y genera una mayor interdependencia responsabilidades compartidas, un compromiso y un progreso colectivos, y una mayor disposición a participar en las difíciles tareas de revisión y crítica. Esta, expresa Little, es la modalidad de trabajo en equipo y de cultura más propicia a una mejora significativa.*

Por otro lado, han aportado once características clave de las escuelas efectivas según Sammons, Hillman, y Mortimore (1998).

1.- Liderazgo profesional. El liderazgo no solo se relaciona con la calidad de los líderes individuales, resulta más fundamental el papel que juegan los líderes, su estilo gerencial, su relación con la visión, valores y metas de la escuela y su manera de abordar el cambio. Además, se han encontrado tres características asociadas a un liderazgo exitoso: 1.- Fuerza en los propósitos. 2.- Involucrar a todos en la toma de decisiones. 3.- Autoridad profesional en los procesos de Enseñanza y de Aprendizaje. Es decir, un liderazgo firme y dirigido, con un enfoque participativo, siendo un profesional sobresaliente, que se involucra y conoce lo que sucede en el aula, el currículo, estrategias de enseñanza y progreso de los alumnos.

2.- Visión y objetivos compartidos. Refiere al tipo de escuelas efectivas cuando los docentes construyen un consenso de objetivos, valores de la escuela y los pone en práctica a través del trabajo colaborativo y la toma de decisiones. Enfatiza en la unidad de propósito cuando se combina con una actitud positiva hacia el aprendizaje y hacia los alumnos. Otro aspecto en esta característica es la

consistencia en la práctica, teniendo como respaldo las normas que les otorgan autonomía para poner en marcha el consenso académico. Y, por otro lado, la colaboración y trabajo colegiado, como una condición para la unidad de propósitos, tal y como lo señalaron Rosenholtz y Little anteriormente.

3.- Ambiente de aprendizaje. La conforma una parte los valores y los objetivos, otra parte los maestros y la forma en que orientan y una parte final es el clima en que se desempeñan los alumnos. Es decir, la atmósfera ordenada, el ambiente de trabajo atractivo y estimulante para mejorar el ánimo.

4.- La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar. Teniendo como base los propósitos básicos de la enseñanza y el aprendizaje, tanto en calidad como en cantidad de la enseñanza y aprendizaje que se llevan a cabo. En la optimización del tiempo de aprendizaje, en el énfasis académico, y en el enfoque de aprovechamiento.

5.- Enseñanza con propósito. Dentro de las escuelas efectivas, el factor más sobresaliente, tiene que ver con la enseñanza con propósito, y conlleva una serie de elementos como: organización eficiente, claridad de propósito, lecciones estructuradas y práctica adaptable.

6.- Expectativas elevadas. Se refiere a la condición por la cual se quiere lograr en un alto o bajo nivel de cambio, con expectativas positivas acerca del aprovechamiento de los alumnos, tanto de maestros, alumnos y padres. A través de expectativas globales y elevadas, de expectativas de comunicación y de un desafío intelectual.

7.- Reforzamiento positivo. El reforzamiento académico y conductual representan un cambio positivo. A través de una disciplina clara y justa.

8.- Seguimiento de los avances. A través de mecanismos para evaluar el funcionamiento y adelanto de los alumnos, de los grupos, de la escuela, de manera formal e informal, pero siempre centrado en la enseñanza- aprendizaje., sus desempeños y la evaluación del funcionamiento de la escuela.

9.- Derechos y responsabilidades de los alumnos. Un elemento importante es la autoestima de los alumnos como parte de la responsabilidad de su aprendizaje en las diversas posiciones de responsabilidad y control del trabajo.

10.- Colaboración hogar-escuela. Es necesario la participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.

11.- Una organización para el aprendizaje. Dirigido a un aprendizaje en su totalidad y no solo a maestros individualistas. Con el apoyo de una formación y actualización del personal académico basados en la escuela.

En suma, estos autores manifiestan diversos aspectos que habría que tomar muy en cuenta sobre las escuelas efectivas, teniendo presente el mejorar los resultados académicos, fomentar el aprendizaje y el aprovechamiento de los alumnos son esenciales para mejorar la tarea educativa de calidad. Pero, ¿qué es calidad educativa? La calidad puede ser citada con diversas variables y categorías, sin embargo, en este trabajo hace referencia a lo escolar, a los aprendizajes y organizaciones escolares. Para Latapí (1996) citado en SEP (2010: 17):

*La calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macro planeación. En el plano micro, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de este ante el aprendizaje. Al respecto, se consideran la gestión escolar y la gestión pedagógica como elementos interrelacionados.*

Igualmente, concuerda con la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC-UNESCO Santiago, 2007), citado en SEP (2010: 18) que dice que la educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia.

En este sentido, la calidad educativa está definida por cinco principios, que se mencionaron anteriormente y que la UNESCO (2007) citado en SEP (2010) describe de la siguiente manera:

Equidad. - Se refiere al tratamiento diferenciado de esa igualdad. Es aquella que se brinda a todos por igual, pero considera las cualidades que cada uno requiere, como un ordenador de diversidades.

Relevancia. -La relevancia se refiere al ¿Qué? y ¿Para qué? De la educación, parte de las exigencias sociales, desarrollo personal y aprendizajes significativos.

Pertinencia. -Remite al significado que la educación tenga para los beneficiarios directos, tomando en cuenta los contextos, las características de los estudiantes en congruencia con el currículo.

Eficacia. - Hace referencia a la medida y a la proporción en la que se alcanzan los objetivos educativos, respecto de la equidad en la distribución de los aprendizajes, de su relevancia y de su pertinencia. Es lo que se observa y se valora como impacto de la educación, es decir es la valoración de las metas.

Eficiencia. -Refiere a la relación que tienen los objetivos esperados y los aprendizajes logrados. Relacionado con los recursos ejercidos con derecho a los ciudadanos.

Por lo tanto, los principios de calidad, las características propuestas para una escuela efectiva y las aportaciones teóricas de los autores, son una herramienta hacia una reconstrucción de la tarea educativa, con la finalidad de gestionar aprendizajes significativos y mejores resultados reflejados en ciudadanos responsables dentro de su sociedad. Finalmente, es el director quien se mantiene al frente de la organización de manera oficial y escolar, su papel es tan importante, que requiere tener presente que las organizaciones escolares son complejas, determinantes y difíciles, sin embargo, si se marca la dirección se podría cambiar a un nuevo horizonte.

## CAPÍTULO TRES

### Marco metodológico

#### 3.1 Elementos metodológicos de la investigación cualitativa

El propósito de este apartado consiste en analizar algunos de los elementos metodológicos de la investigación cualitativa y de sus características para comprender los fenómenos sociales y educativos. Se trata de un tipo de investigación social que nos sirve para conocer la realidad, a partir de describir, explorar y argumentar los diferentes aspectos del fenómeno que se estudia, es decir, entender los procesos sociales dentro de una organización social y lograr el conocimiento de la realidad en la vida cotidiana del propio objeto de estudio.

Cuando hablamos de investigación cualitativa nos referimos a un campo amplio de investigación que tiene un desarrollo importante en las ciencias sociales, en especial aquellas como la sociología, antropología, psicología, las ciencias pedagógicas y de la educación, entre otras. En estas disciplinas se han introducido avances en cuanto al empleo de métodos, técnicas y estrategias de investigación que tienen como finalidad entender los procesos sociales a partir de la subjetividad y la experiencia de los actores sociales.

Diferentes autores definen a la investigación cualitativa como un campo diverso en donde convergen métodos y formas diversas de analizar la vida social. Por ejemplo: en palabras de Gobo (2005) citado en Vasilachis (2009: 28) señala que *“los métodos cualitativos se caracterizan por su ostensible capacidad para describir, comprender los fenómenos sociales”*. Tal y como se pretende, desde un enfoque comprensivo, se trata de reconocer cómo construyen su mundo a su alrededor, lo que hacen, lo que le es significativo, a lo que le dan importancia y porque, para ofrecer una exploración y comprensión con riqueza.

Por otra parte, la investigación cualitativa es definida por Denzin y Lincoln (1978: 48) y la describen:

*Consiste en una serie de prácticas materiales e interpretativas que hacen visible el mundo y lo transforma, lo convierte en una serie de representaciones que incluyen las notas de campo, las entrevistas, las conversaciones, las fotografías, las grabaciones y las notas para el investigador.*

Del mismo modo, la investigación cualitativa es referida según Bergh (1989) citado en Ruiz (1999:15) como:

*A la metodología derivada de la teoría del interaccionismo simbólico iniciado por Cooley, Mead y seguida y elaborada por Blumer, Denzin y tantos otros y cuyo foco central no es otro que “la comprensión subjetiva, así como las percepciones de y a propósito de la gente, de los símbolos y de los objetos” y que el mismo Bergh (...)*

En suma, podemos decir que la investigación cualitativa. De acuerdo a los autores citados alude a un conocimiento del objeto de estudio en un sentido interpretativo, comprensivo, subjetivo, reflexivo a través de las palabras expresadas, narraciones, entrevistas u otra manifestación desde un aspecto más empírico-experiencial.

En la medida en que la investigación cualitativa es utilizada en diversas disciplinas sociales podemos identificar, también una variedad de enfoques entre los que destacan los siguientes:

Un enfoque es la investigación etnográfica, que consiste según Hammersley y Atkinson (1994) citado en Vasilachis (2009) en un método de investigación social, que trabaja con diferentes fuentes de información. El investigador participa de manera abierta o de manera encubierta de la vida cotidiana de personas durante un determinado tiempo largo, viendo lo que pasa, escuchando lo que se dice, preguntando cosas, recogiendo todo tipo de datos para conocer esa realidad, cómo una forma más básica de esa investigación.

Por otro lado, Spradley, (1979) citado en Vasilachis (2009:114) define:

*La etnografía es el trabajo de describir una cultura. Tiende a comprender otra forma de vida desde el punto de vista de los que la viven (...) Más que “estudiar a la gente”, la etnografía significa “aprender de la gente”. El núcleo central de la etnografía es la preocupación por captar el significado de las acciones y los sucesos para la gente que tratamos de comprender.*

Otro enfoque se refiere a la investigación cualitativa de tipo fenomenológica que consiste según Taylor y Bogdan (1987) es una perspectiva fenomenológica importante para la metodología cualitativa. Para el investigador fenomenológico, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. Se trata de aprender este proceso de interpretación. Es decir, intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.

Uno más que alude a las investigaciones cualitativas de tipo biográfica que Angell (1945) citado en Pujadas (1992: 26) aporta:

*(...) la utilidad de este tipo de documentos reside en su capacidad para abrir nuevos caminos, para sugerir hipótesis, para ilustrar hipótesis previas, para contrastarlas, para proporcionar nuevos hechos que sirvan para la mejor comprensión de un problema social, para situar al lector de un estudio, proporcionándole un contacto fresco y empático a un caso específico relacionado con el problema de estudio.*

De igual manera Rubio y Varas (2007) señala que el método biográfico se describe en tres ejes: 1.- El de la subjetividad humana, frente a la supuesta objetividad de los hechos sociales. 2.- El eje de la interpretación, frente a la explicación descriptiva y correlaciona de la estadística. 3.- El eje de la relación dialéctica entre la acción y las condiciones sociales materiales en las que se desenvuelve. Por lo que esta triada está vinculada al relato de cada persona, en su particularidad, como vivencias, condiciones y realidades de su época, grupo social o relación con los que se encuentra inserto.

Este tipo de documentos personales son la base para la investigación, dichos estudios se concentran en las diversas secuencias históricas de la narrativa que los informantes van dando. Caracterizada por la confianza de los investigados para narrar aspectos importantes relacionadas con su hacer del día a día.

Entre otros, destaca el enfoque del estudio de caso que consiste según Stake (1994) citado en Vasilachis (2009: 219) donde explica:

*El estudio de caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objeto a ser estudiado. Nosotros elegimos estudiar un caso. En tanto enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales antes que por los métodos de investigación utilizados.*

El autor Ragin (1992) citado en Vasilachis (2009: 217) refiere “El estudio de caso, definido como un determinado fenómeno ubicado en tiempo y espacio, llevó a que abarcara prácticamente cualquier problematización que se realice de la realidad social” con ello hace referencia al estudio de un determinado caso particular, priorizando casos donde coinciden en algunas características, perspectivas, edades y maneras de hacer las cosas, para tener el conocimiento en temas de interés.

En síntesis, podemos decir que estos métodos son un punto de partida para poder comprender la naturaleza de los fenómenos educativos en el sentido de que no hay una sola forma de indagar de manera cualitativa y de conocer el objeto de estudio, estos direccionan el cómo y cuánto puede ser conocido, estos métodos se relacionan y coinciden con elementos interpretativos, de comprensión subjetiva, narrativos, reflexivos de manera cualitativa. Ello nos permitirá adentrarnos e indagar para conocer dichas realidades, al analizar datos en palabras, para conducirnos a una investigación más limpia, es decir, más natural.

Si bien es cierto que cada uno de estos enfoques presenta rasgos que los definen en cuanto la forma de abordar el objeto de estudio en una perspectiva en particular, podemos también señalar que comparten características entre sí, mismas que describimos a continuación.

Una de estas características se refiere al hecho de que la investigación cualitativa tiene un carácter naturalista por el hecho de ser un tipo de investigación que se interesa por comprender lo cotidiano, es decir, que tiene que ver con un interés del investigador por hacer una descripción de las personas en su ser natural, de sus propias palabras narradas, o escritas además de sus actitudes presentadas de manera idiosincrática. Entonces, es naturalista tal y como lo señala Rist (1977) citado en Taylor y Bogdan (1987: 20) que: *“Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. Se ha dicho de ellos que son naturalistas. Es decir que interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo”*

Pero también Emerson (1983) citado en Taylor y Bogdan (1987) dice que, aunque los investigadores no pueden eliminar sus efectos sobre las

personas que estudian, intentan controlarlos o reducirlos a un mínimo, para entenderlos cuando interpretan sus datos. Tanto en la observación participante, en las entrevistas, narraciones, etc. De esta manera, no solo se trata de recabar datos o conceptos, o de aplicar técnicas sino, que más bien va relacionado con lo empírico.

Para Marshall y Rossman (1999) la investigación cualitativa es pragmática, interpretativa y está asentada en la experiencia de las personas. El proceso de investigación cualitativa supone: a) la inmersión en la vida cotidiana de la situación seleccionada para el estudio; b) la valoración y el intento por descubrir la perspectiva de los participantes sobre sus propios mundos; c) la consideración de que la investigación cualitativa es un proceso interactivo entre el investigador y los informantes, así como descriptiva y analítica privilegiando las palabras de las personas y su comportamiento observable como datos primarios. El sentido de la investigación cualitativa estriba en analizar la práctica real en situ centrándose en cómo las interacciones son realizadas rutinariamente; cómo las hacen y qué piensan de ellas.

En la medida en que la materia de trabajo en la investigación cualitativa es la gente y la experiencia de la vida cotidiana, es necesario que el investigador cualitativo asuma una serie de roles o papeles a saber. En primer lugar, es necesario que el investigador cualitativo adopte una actitud empática y comprensiva, para poder conocer al objeto de conocimiento, de manera que este se relacione e interactúe con confianza.

Así mismo, que el investigador vea a sus informantes como colaboradores en el sentido de que tanto uno como otro aprendería sobre lo investigado, podría ser otro escenario, más constructivo profesional y para el informante como una prueba de reflexión-acción de su hacer educativo. Además de su compromiso profesional y reconocimiento del investigador y de la organización por hacer lo que hace y cómo lo realiza.

Planteado lo anterior podemos decir que reflexionar acerca de los elementos esenciales de la investigación cualitativa nos permite ejercer el modo de conocer la

realidad de manera diferente, aludiendo a las personas, al contexto, de acuerdo a la temática, a logro de un conocimiento que tenga repercusiones de progreso para todos. De manera flexible, holística, naturalista de manera que se pueda conocer tal y como conocen los actores sociales para comprenderlos y aprender de sus esfuerzos, éxitos o fracasos., fundamentada teóricamente, metodológicamente y de manera sistematizada.

Específicamente en la investigación desde un enfoque educativo, lo cualitativo ha sido de gran alcance frente a las circunstancias de nuestro objeto de estudio, porque el conocer y comprender parte de la realidad de los cinco directores frente a escenarios complejos, la interpretación se deja ver en las experiencias que ellos describen, sus narrativas, sus problemas, sus cuestionamientos, sus dudas, sus propias interpretaciones, sus idiosincrasias en la vida cotidiana y donde ellos interactúan es lo que les permite sobrellevar la escuela, gestionar y tomar decisiones que muchas veces no son reconocidas por los demás actores educativos.

Sin embargo, los directores de esta investigación cualitativa se miran en esta relación investigador-director como entes educativos importantes, hacen una retrospectiva de su función para motivarse, reflexionar, prepararse y analizar las acciones para los nuevos aprendizajes de su labor diaria. Es por ello, que desde esta perspectiva es necesario conocer y comprender desde un enfoque cualitativo porque nos permite orientar los procesos para conocer, interpretar lo que dicen y hacen desde otros puntos de vista, más analítico, subjetivo, reflexivo, más empático, natural y sobre todo social.

### **3. 2. Estrategia de investigación**

En este apartado se analiza la estrategia metodológica que seguiremos a lo largo de nuestra investigación presentándola como en una estructura conformada por los diferentes elementos que se utilizarán para conocer el objeto de estudio que nos

proponemos. En el apartado anterior señalamos que la perspectiva adoptada para hacer esta investigación es de naturaleza cualitativa por lo que consideramos esencial orientar nuestro estudio hacia la comprensión de la experiencia y subjetividad de los docentes involucrados en la investigación.

De esta forma, se trata de una estrategia de investigación cualitativa que nos permita orientar los procesos de conocimiento de la realidad que se quiere estudiar y comprender lo que hacen los directores, en su día a día, a través de diversas formas de analizar y recabar la información. En ese mismo sentido una estrategia cualitativa va retomando elementos interpretativos, subjetivos y empíricos que tienen como propósito entender y conocer esa realidad a indagar, a través de diversas formas, técnicas, y métodos.

La estrategia de investigación es definida y sustentada por las diversas aportaciones de autores que la conceptualizan de diversas maneras, tal es el caso de Denzin y Lincoln (2015) describe a la estrategia como las aptitudes, presupuestos, representaciones y prácticas materiales que los investigadores en tanto bricoleurs metodológicos utilizan cuando pasan de un paradigma y un diseño de investigación a la reunión de materiales empíricos.

Por otro lado, Ruiz (2007) señala que la fijación de la estrategia se debe seguir a lo largo de la investigación, pues determina los criterios con los que se tomarán las decisiones necesarias en las fases de trabajo como el seguimiento de estas fases, la recogida de datos, análisis, validación, e informe, para presentar múltiples alternativas para ejecutar. Y la define de la siguiente manera:

*Como aquella que va orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado, (...) impone un contexto de descubrimiento y de exploración (...) De esta manera, el investigador desarrollara ciertas prácticas que le valgan como medio para hacer una investigación más comprensiva y empática. El tener cierta estrategia para ser parte de esa indagación. (Ruiz, 2007: 57)*

Otra perspectiva, es la de Mason (1996) citado en Vasilachis (2006: 25) señala:

*La investigación cualitativa no puede ser reducida a un conjunto simple y prescriptivo de principios, y señala tres elementos comunes a la rica variedad de estrategias y técnicas. Así entiende que la investigación cualitativa esta: a) fundada en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido de que se interesa*

*en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido, b) basada en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y c) sostenida por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle, y el contexto.*

Cómo sabemos, la investigación cualitativa es interpretativa y naturalista, con todo ello, no se trata de recolectar por recolectar, o de interpretar a su modo las técnicas y métodos utilizados, sino se requiere de apoyarse de principios metodológicos, filosóficos, estrategias y técnicas para fundamentar la interpretación de dicha investigación. Con referencia a lo interpretativo ahondaremos un poco en ese concepto, y es precisamente la hermenéutica que pone énfasis en dicha característica, tal y como lo señala Ruiz (2007: 13) quien señala que el hermeneuta interpreta todos estos sucesos inmediatos a la luz de experiencias anteriores, de sucesos anteriores y de cualquier elemento que pueda ayudar a entender mejor la situación estudiada.

Igualmente, la hermenéutica utiliza un proceso más personalizado, para comprender esa realidad que se pretende analizar y explorar. Apoyando a dicho enfoque Erickson (1994) citado en Ruiz (2007: 21) refiere que:

*El método interpretativo es un intento de combinar un análisis intenso de detalles finos de la conducta y su significado, en la interacción social de cada día, con análisis del contexto social más amplio (el campo de las influencias sociales) dentro del cual ocurre la interacción personal.*

Para tal efecto, la utilización de técnicas, y métodos va relacionado con la interpretación de datos cualitativos, desde una forma flexible, interpretado de esta manera, para poder analizar los datos y explicar aquellas narraciones, explicaciones y comportamientos.

Así, el enfoque hermenéutico, nos va a permitir entrar al contexto desde una mirada diferente, no estadística, sino a través del análisis de la palabra, de conceptos, de sus lenguajes, y comportamientos, para comprender lo que dicen y posteriormente observar o describir lo que hacen, sin tener el afán de fiscalizar o criticar, sino en un sentido de conocimiento de realidades y comprensiones, que me

orientan a la ejecución de una mejor actuación dentro de ese ámbito educativo y laboral.

Por ello, la explicación de dichos autores no tiene que ver solo con la recopilación de datos, sino de como dice Silverman (2005) citado en Vasilachis (2006: 25):

*Valoriza la importancia de la construcción del mundo social mediante la interacción secuencial y sostiene que la fortaleza real de la investigación cualitativa reside en que puede emplear datos “naturales” para ubicar las secuencias interaccionales, (“como”) en las cuáles se desenvuelven los significados de los participantes “que”.*

Básicamente, en la medida que se va contestando la pregunta del cómo, se está involucrando a la estrategia de investigación, cómo la llevaremos a cabo, de qué forma o manera se conocerá el escenario, los actores sus contextos a investigar pues como sabemos, no hay una sola estrategia para hacer investigación, así como tampoco hay un solo método. Sin embargo, no solo se trata de recabar diversos datos como documentales, escritos, o perspectivas de los actores educativos, sino de reconocer una forma de pensar diferente y más comprensiva (Vasilachis, 2006).

Habría que decir también, que la estrategia representa el camino por el cual se quiere llegar a conocer la realidad a investigar, para proseguir mediante técnicas, métodos, instrumentos, para hacer una mejor interpretación de lo que se dice y hace. En suma, la utilización de estrategias metodológicas requiere de un total cuidado para proponer alguna de ellas, antes se debe hacer una reflexión de lo que se quiere hacer y cómo se piensa hacer, para proponer diversas estrategias que permitan adaptarse a esas características temáticas, que comprenden dicha pregunta y problemática a estudiar.

La propuesta es una estrategia metodológica de corte cualitativo, porque el hecho de ser seres humanos implica cierta complejidad, explicación y exploración de diversas formas de pensar, con ello desde una perspectiva cualitativa nos va a permitir ejecutar estrategias de reflexión investigador-objeto investigado para poder enfrentar diversas maneras de pensar y no solo la aplicación de técnicas o métodos que arrojen datos estadísticos.

Se debe agregar, que la estrategia representa, conceptos metodológicos, métodos, técnicas a utilizar para dicho conocimiento de esa realidad que se quiere conocer y relacionar ciertos enfoques para interpretar esos lenguajes, símbolos, actuaciones y modos de ver y pensar, para comprender el qué hacen y por qué lo hacen, en un sentido de Rapport investigativo, donde haya una conexión relacional para lograr los objetivos de la investigación.

Con lo anterior, la estrategia en una investigación cualitativa, subyace de la manera de cómo se va a desarrollar, en el sentido comprensivo y ético, para poder realizar la investigación con seriedad y compromiso. Ello implica una exploración de datos, a través de diversos enfoques, métodos y técnicas.

Por lo consiguiente, en esta investigación educativa la estrategia está representada desde un enfoque cualitativo, pensando en el cómo se llevar a cabo para poder llegar al conocimiento de la realidad, en este caso., la estrategia va dirigida a elementos metodológicos como métodos, técnicas, entrevistas.

Retomando aspectos interpretativos, de comprensión, de puntos de vista relacionados con la temática a investigar, de tal manera que al reflexionar sobre dicha estrategia se haga una triangulación para la interpretación de los resultados y así podamos conocer desde una mirada más comprensiva e interpretativa nuestro objeto de conocimiento.

### **3. 2. 1 El método del estudio de casos**

En el apartado anterior planteamos la necesidad de establecer una ruta que nos permitiera delimitar las estrategias a seguir para arribar a dar respuesta a nuestra pregunta y problemática de investigación. Dentro de estas estrategias colocamos al método del estudio de caso como un punto de partida para iniciar la exploración de nuestro objeto de estudio. Señalamos que la perspectiva de abordaje es cualitativa por lo que orientaremos las indagaciones a partir de tratar nuestro objeto de estudio y a los actores implicados de manera relacional y articulada en virtud de describir y comprender lo que los directores viven y piensan sobre lo investigado, para posteriormente interpretar sus experiencias y realidades, hasta llegar a la

comprensión y explicación de cómo conocen, porque hacen lo que hacen, dónde y para qué lo hacen.

De igual manera, consideramos que el estudio de casos, es una forma ideal para plantear y organizar actividades dentro de este campo a investigar, por sus características y particularidades, para conocer a los directores, tomando en cuenta cierta teoría como apoyo a dicho método. Así, es importante señalar que el objetivo de la investigación cualitativa, está relacionada con el método de estudio de casos, porque direcciona el camino, además de poner en juego el desarrollo de aptitudes, habilidades y competencias para conocer y comprender a profundidad las prácticas, toma de decisiones, actuaciones y más elementos que nos interesa saber a través de esta forma.

Se trata de tener un acercamiento para conocer aspectos de la realidad y conocerlos de diferentes maneras, una mejor manera es por medio de diferentes métodos. Por lo que para comprender mejor la categoría a estudiar es necesario conceptualizar que es un método. A lo que Rubio y Varas (2007: 227) lo explican de esta manera:

*Se entiende por método el camino o la vía de acceso para llegar a un fin. Los métodos de investigación son las formas o los procedimientos mediante los cuales se consigue alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Cada uno de estos métodos contiene formas específicas de recogida de datos –técnicas de investigación –y el trabajo de campo.*

Y el camino para conocer es a través del estudio de caso, como una forma que da respuesta y se adapta a la complejidad del contexto escolar, de la realidad directiva, de un estudio más particular. Lo que se pretende es guiar los procedimientos y herramientas de investigación para conducirlos al conocimiento del objeto de estudio, es decir el método es una parte esencial para recabar información deseada.

Por otro lado, cabe aclarar según Stake (1995) citado en Vasilachis (1994: 219):

*El estudio de caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objeto a ser estudiado. Nosotros elegimos estudiar un caso. En tanto enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales*

*antes que por los métodos de investigación utilizados (1994:236; la traducción es nuestra).*

De esta manera, el enfoque de investigación de un estudio de caso está basado en casos individuales, donde su estudio es particular, es acotado, en el caso de su contextualización, su interpretación, su narrativa, de todo ello antes que seguir un método utilizado.

Así que, desde una investigación de la ciencia social, es una de las propuestas metodológicas para analizar y conocer desde lo cualitativo, llamado el estudio de casos de los hechos sociales y de aquellas organizaciones, de lo que se pretende conocer a partir de una guía de entrevista sobre las perspectivas que tienen los directores de Educación Primaria sobre el *Programa Escolar de la Mejora Continua*, los informantes y otras fuentes de datos que conforman su trabajo en la escuela.

Para ello es prudente reconocer desde diferentes perspectivas de diferentes autores el estudio de caso, explicaremos el estudio de caso según Monje (2011: 117) como:

*El estudio de casos es el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social. Es decir, es un examen sistemático de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Un caso puede seleccionarse por ser intrínsecamente interesante se estudia para obtener la máxima comprensión del fenómeno.*

En este sentido, a partir del estudio de caso se pretende conocer de manera sistemática la perspectiva de los directores sobre su práctica educativa, sus logros u obstáculos por los que enfrenta para implementar el *Programa Escolar de Mejora Continua* en su institución educativa para comprender sus significados e interpretaciones.

Cabe señalar, que de acuerdo como lo plantea Ragin, (1992) citado en Vasilachis (2015: 217) que el estudio de caso, definido como un determinado fenómeno ubicado en tiempo y espacio, puede abarcar prácticamente cualquier problematización que se realice de la realidad social. Todo esto, hace referencia al estudio de un determinado caso particular, que en esta indagación es de cinco directores que conforman la zona Escolar 33 y 50 de nivel Primaria, priorizando

casos donde coinciden en algunas características, perspectivas, edades y maneras de hacer las cosas. Es importante decir tal y como lo señala Blasco, (1995) citado en Vasilachis, (2015: 219) que la elección de un caso:

*(...) es resultado del recorte temático, y el estudio de caso es definido por el interés en el mismo, mientras que el diseño metodológico del estudio o investigación es secundario. El acento se ubica en la profundización y el conocimiento global del caso y no en la generalización de los resultados por encima de éste.*

El autor señala que el estudio de caso está delimitado, en cierta forma, requiere de un recorte temático, de una delimitación clara, definido por el interés que tiene el investigador. Entonces con todo lo antes citado, sobre el estudio de caso, pretendemos acercarnos a la realidad, al describir, comprender y explorar fenómenos desde adentro, analizando las experiencias de los individuos a investigar, y esas experiencias son historias de vida de manera cotidiana, a través de interacciones y comunicaciones, por medio de diversas herramientas para analizar los documentos, diálogos y demás materiales.

Por consiguiente, desde una investigación cualitativa y de indagación naturalista, lo más importante es comprender el significado de sus experiencias, es decir, el comprender cómo funcionan todas las partes juntas para formar un todo según Serrano, (1994) citado en Monje (2011: 117).

Y en este caso Monje (2011) describe el estudio de caso, como un proceso que describe y analiza en un tiempo determinado, de manera cualitativa, comprensiva y caracterizada por:

- Descripción intensiva, holística y un análisis de una unidad social o fenómeno, enmarcado en su proceso.
- Analiza a profundidad la interacción de los factores que producen cambio, crecimiento o desarrollo de los casos seleccionados.
- Utiliza un enfoque longitudinal o genético.
- Los casos pueden ser familias, grupos, comunidades, etc.
- Utiliza la observación, las historias de vida, las entrevistas, cuestionarios, autobiografías, documentos personales o colectivos, informes, etcétera.
- Su principal objetivo es comprender el significado de una experiencia.
- Exige un marco teórico para analizar e interpretar los datos recolectados de los casos.

Es importante destacar que dichas características profundizan a una descripción más fundamentada, más sistematizada para conocer una parte de sus realidades

escolares como directivos. Pero podríamos preguntarnos: ¿Cómo empezamos? ¿De dónde partimos? A estas preguntas, agrega Stake (1995) citado en Vasilachis (2015: 220) lo siguiente:

*Los proyectos de investigación de estudio de caso consideran en su conjunto la pregunta de investigación, la recolección y el análisis de la información, los roles del investigador, la validación de los resultados a partir de instancias de triangulación, y finalmente la redacción del informe final (Stake, 1995).*

Con ello, digamos que antes de desarrollar una investigación cualitativa a través del estudio de casos, es necesario considerar la pregunta de investigación dentro del diseño anticipado de investigación para direccionar todos los procesos dentro de tres categorías. Según Monje (2015): *la descripción*, al presentar un informe detallado del caso descriptivo y no presenta una fundamentación teórica previa; *la interpretación*, con descripciones densas y ricas con el propósito de interpretar y teorizar sobre el caso y; *evaluativo*, al describir y explicar para orientar a la formulación de juicios de valor que constituyan la base para dar cuenta de dicha indagación en la toma de decisiones.

Así, como señala Stake (1995), citado en Vasilachis (2015: 220) el análisis de la información procede a través de instancias de interpretación directa o de construcción de categorías, a partir de procesos de agregación, así como también estableciendo correspondencias o definiendo patrones o modelos. De manera que se pueda observar y ser testigo de cómo construyen el mundo a su alrededor, lo que hacen o lo que les sucede, que significado le dan.

Como un acercamiento a los problemas que se enfrenta, dentro de la organización, su contexto, sus limitaciones, incertidumbres, con sus narrativas, expresados en actitudes y entrevistas, los significados que van construyendo sobre su experiencia vivida, pues al ser ellos los protagonistas entienden sus vidas, pues ser el actor principal de la escena significa la construcción en colectivo, aunque solo él lo represente.

A través de la investigación cualitativa como un estudio de caso, en todos los momentos, desde la planeación, el diseño, notas de campo, interpretaciones,

entrevistas, transcripciones, análisis y la presentación de los hallazgos dentro de la investigación cualitativa.

En este sentido, el objetivo de la investigación cualitativa es dar cuenta de su implementación dentro del campo investigativo, reconociendo sus particularidades de cada escenario, de la forma que cada investigador se adhiere a la indagación, con ciertas aportaciones teóricas para entrar a la investigación y también la manera de cómo va a inmiscuirse, qué camino, qué estrategias metodológicas, técnicas, métodos le van a permitir hacer investigación cualitativa, al abordar cierto tema y problemática a investigar.

Consideramos que, como investigadores sociales, requerimos tener presente las particularidades de las personas a investigar, de los contextos y de las condiciones en las que se encuentran; sin embargo, también es necesario que reconozcamos nuestro papel dentro de la investigación, posibilidades y necesidades humanas, materiales, y de convicción propia para desarrollar y concluir la investigación en lo mejor posible.

Así, para entrar de lleno a indagar, es necesario reconocer las formas y estrategias de investigación que pueda ayudar a entender mejor los caminos de la situación estudiada. Por lo que el estudio de caso, como un método para profundizar, fundamentar y sistematizar el conocimiento del objeto de estudio a indagar.

Por otro lado, es necesario trazar la guía para continuar con el conocimiento y la manera de cómo hacerlo, qué es a través de diversas técnicas también cualitativas que nos orienten a adentrarnos al campo de investigación.

Entendemos así, a las técnicas, como una forma de obtener información, la manera en cómo es que se va a obtener el conocimiento, cómo se va dando esa construcción social que ellos mismos van originando, al relacionarse entre ellos para tomar decisiones, para seguir y sobrevivir dentro de sus propias organizaciones.

Y como lo enfatiza la investigación cualitativa, a partir de sus experiencias, significados, narrativas y comportamientos que se van describiendo, interpretando para explicar y dar cuenta de ciertas prácticas de los actores sociales a investigar.

Al realizar investigación cualitativa se emplean diferentes métodos y técnicas para recolectar la información., para ello, las técnicas de investigación nos apoyarán a identificar los elementos necesarios para construir un conocimiento más global del fenómeno estudiado, en las líneas que siguen describiremos algunas de las técnicas que pensamos son útiles para el caso de la investigación que proponemos.

Por lo consiguiente, en esta investigación educativa nos apoyamos del método del estudio de caso porque nos permitió conocer de manera sistemática y comprender el significado de sus experiencias, además de dar respuesta a la complejidad de la realidad, delimitando y conformando en grupos de tres directores de una zona rural y 2 directores de otra zona escolar urbana, pues básicamente comparten características, edades jóvenes no con mucha experiencia y uno con experiencia en la dirección, construyen un Programa Escolar de Mejora Continua, conceptos y directrices que direccionan su trabajo.

También, el método del estudio de caso va direccionado desde un enfoque cualitativo para comprender el significado de sus experiencias en grupos de tres, el cómo le hacen al construir su Programa Escolar de Mejora Continua, parándose cada uno de ellos desde un ángulo específico y al frente de situaciones reales que comparten con sus demás actores educativos.

### **3. 2. 2 Técnicas de investigación: La entrevista cualitativa y la observación**

Cuando hablamos de técnicas de investigación desde un enfoque cualitativo, hace referencia a la indagación directa de los fenómenos, que en este caso son educativos, desde el ámbito escolar, portando aspectos subjetivos de los comportamientos de los directores, explorando, preguntando, para identificar los significados que le dan ellos a lo que hacen, su experiencia en relación a la mejora escolar.

Para ello, hacemos uso de diferentes técnicas de investigación, para entrar al proceso de construcción social, el reconocer cómo es que van construyendo su mundo, cómo van sobreviviendo a tantas complejidades, y cómo es que son lo que son y la escuela que los identifica, a través de diversas formas de conocimiento y así ir concretando la investigación.

Así el uso de las técnicas como lo dice Guber, (1991) citado en Vasilachis (2009: 125) que (...) no es solo una herramienta de obtención de información sino, además, de producción de datos en virtud de la presencia de un proceso reflexivo entre los sujetos estudiados y el sujeto cognoscente. Con esto quiere decir que no se trata de recabar la información, sino de hacer una reflexión, un análisis de ciertas descripciones que están diciendo los directores. Definidas según Gurdían (2007) así:

*Las técnicas cualitativas de investigación enfatizan la obtención de información referida, básicamente, a percepciones, sentimientos, actitudes, opiniones, significados y conductas. La complejidad de este tipo de técnicas de investigación requiere de una amplia variedad de estrategias de levantamiento y recolección de información, (...)*

Así mismo, la técnica de investigación está relacionada con el estudio de casos, para obtener información fundamentada de las experiencias de los directores, sus percepciones de lo que piensan sobre el *Programa Escolar de Mejora Continua*, para la mejora escolar donde laboran. Entre las técnicas a utilizar se encuentran las siguientes.

### **La revisión documental**

La revisión documental, es utilizada cómo una técnica en la construcción del conocimiento desde la investigación cualitativa, que nos apoyará en esa construcción metodológicamente, a través de diversas teorías o constructos que nos ayuden a entender y ampliar nuestra perspectiva con respecto al contexto o a los actores educativos, para posteriormente interpretar sus realidades.

Así también, nos apoyará a evidenciar los procesos de investigación, al hacer un rastreo muy minucioso de los hallazgos, desde el diseño, desarrollo, el

encaminar e interpretación de los resultados. Para ello Rubio y Varas (2004: 149) aporta:

*(...) El planteamiento o formulación del problema (u objeto de estudio) requieren de una previa exploración y aproximación a través de revisiones bibliográficas y documentales, observación de la situación, acceso a algunos datos que contextualicen la situación, etc.; pues, no se puede formular el problema objeto de estudio (...) si no hay un conocimiento mínimo y previo sobre el mismo.*

Por otro lado, Jiménez (2009:135) señala al respecto:

*Para ello, la definición del objeto estudiado demanda una revisión documental profunda de los antecedentes en dos aspectos básicamente: el teórico-conceptual y el metodológico, sin dejar de lado los referentes contextuales que permiten situarlo. (...) es conveniente localizar los documentos de apoyo que permitan, por una parte, contextualizar el objeto de estudio y, por otra, otorgarnos mayores conocimientos sobre los métodos y las técnicas que dan el soporte metodológico.*

En este sentido la revisión documental representa la transición en el proceso de la investigación con una mejor fundamentación del objeto de conocimiento, la construcción y fundamentación del problema de investigación, para desarrollar ciertas habilidades investigativas para lograr un pensamiento reflexivo y crítico.

De manera que la revisión documental nos va a permitir un acercamiento a la situación actual, a través de una búsqueda exhaustiva, que también tiene que ver con temporalidad, clasificación de materiales, asesoría, y recursos para apoyar distintos avances en el campo, modelos, corrientes, paradigmas, métodos, etc., que nos aporten distintas opiniones para orientar la investigación. Sin embargo, esta no es la única estrategia de conocimiento, también hablaremos de la observación como una técnica que nos permite conocer a través de la mirada del actor la situación social de su realidad.

Desde un ámbito teórico representa el antecedente conceptual de lo que fundamenta su actuar, desde la normatividad, los conceptos, los decretos, y las aportaciones de diferentes autores que aportan elementos para comprender las acciones de los directivos.

Dentro de la estrategia de investigación cualitativa, fue necesario la revisión documental, realizada desde un primer trimestre con el estado del arte, a través de documentos, tesinas, tesis, libros y documentales sobre la temática, esto nos

permitió tener el panorama general de lo que iba a investigar, posteriormente con la revisión de diversos autores se fue desarrollando la investigación más a fondo para involucrarse de lleno antes de pasar al campo de acción.

Por lo cual, comprender, definir, describir, relacionar y explicar los fenómenos encontrados en relación con el objeto de estudio. Con ello nos permite tener una amplia visión de lo que nos encontramos y con qué medios estamos capacitados para comprender dichos hallazgos encontrados.

### **La técnica de observación**

El observar va más allá de una simple técnica, no sólo es ver, mirar, se trata de observar, de contemplar, de poner de manifiesto los sentidos, para poder llegar a conocer y subjetivar ciertos fenómenos a investigar, cómo lo señalan algunos autores al respecto, por ejemplo, Guasch (1997: 10) que se refiere a:

*(...) la contemplación es un acto consciente en el que la mirada se concentra en un punto y elimina todos los demás. Contemplar la realidad significa dejarse penetrar por la imagen. Contemplar es poner al servicio de la imagen todos los sentidos hasta el punto de ser uno con aquello que se mira. Contemplar supone ir más allá de la imagen, implica superar los sentidos y dar paso al sentimiento.*

Por otro lado, señala Monje (2011:95) que:

*Observar implica identificar las características y elementos del objeto de conocimiento. “Lejos de ser un acontecimiento pasivo, la observación no resulta sólo de la mera impresión, a través de nuestros sentidos, de señales provenientes del mundo exterior y ante las cuales no cabe sino registrarlas, sino que observar cosas, sucesos o relaciones entre sucesos implica aceptar un esquema de referencia al interior del cual lo que observamos adquiere sentido para nosotros y en cuyo contexto las cosas y sucesos adquieren un nombre y a través de él, ingresan a un esquema conceptual.”*

Así también, aporta Guasch (1997: 10):

*Observar es también una clase de mirada. Es un acto de voluntad consciente que selecciona una zona de la realidad para ver algo. Pero la mirada que observa no es vigía, centinela o carcelero. El ojo que observa busca en el entorno, pero no prescinde de él. Así miran las ciencias sociales: teniendo en cuenta el contexto, sin compartimentalizar ni dividir lo real.*

Con todas estas perspectivas teóricas, podemos decir, que no se trata de observar por observar, se requiere de una racionalización, de un proceso científico, de una

metacognición de lo que se quiere hacer, ciertamente de una manera sistemática y estructurada, apoyándose del uso de técnicas e instrumentos para que se genere el conocimiento deseado en el contexto a observar.

Igualmente, si la observación es una estrategia para conocer el objeto de estudio, para ello es importante reconocer la tipología de los roles del investigador desde cuatro categorías según Gold (1958) citado en Hammersley y Atkinson (2012):

1. En el rol de observador completo. Aquí los observadores no se ven, no están dentro del escenario, además no tienen cierto prestigio ético.
2. El rol de observador como participante. Es el que se relaciona con las personas, observa por periodos para indagar.
3. El investigador que es participante como observador. Este observador está más integrado, más comprometido y es neutro con la información.
4. Cuando el investigador es un participante completo. Tiene el tiempo para estar dentro de la investigación, convirtiéndose poco a poco en uno de ellos.

De manera científica, que nos permita el conocer, saber del objeto de conocimiento, de todo aquello que lo implica desde diferentes ángulos, que cruza durante nuestra indagación, y no sólo de pasar por pasar la mirada, sino ir más a fondo, con una mirada con objetivo, pero sin juicio valorativo del investigador para evitar la confusión investigativa.

Por otro lado, el apoyarse de instrumentos que nos permitan adentrarnos para valorar el conocimiento recogido de los informantes. Y así contemplar los distintos escenarios, proceso y facetas de la investigación.

Por lo consiguiente, la observación desde un enfoque cualitativo, se va a dar desde su contexto, en el comportamiento de los directores, sus actitudes, su forma de responder frente a las circunstancias para comprender los comportamientos, sus aportaciones, experienciales, significados y símbolos que suceden en él, es decir, en su medio natural, abordando su realidad desde perspectivas totales y sistémicas, poniendo como temática sus percepciones sobre el *Programa Escolar de Mejora Continua*, aplicado en su centro escolar, sus procesos, su ejecución, su gestión para sacar adelante su función para lograr los objetivos escolares. Para poder lograr

como investigadores describirlas y explicarlas, además de tornarse en un momento reflexivo por el investigador y el investigado.

De tal manera, que se realizó la técnica de investigación de observación, para tener lo más que se pueda ese acercamiento de viva voz a los informantes, dadas las condiciones de pandemia, se fueron modificando aspectos para continuar con la investigación y para ello se realizó la observación a través de la entrevista, por medio de una video llamada de manera virtual, pues ahí se pudo observar la incertidumbre y preocupación de los informantes al recordar aspectos que reviven su práctica directiva sobre la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua, ya que durante la entrevista se puso en práctica para observar su lenguaje conceptual, oral y gestual, sin llegar a creer saber más que ellos sino de comprender lo que hacen, todo relacionado sobre la pregunta de investigación.

### **Entrevista semiestructurada**

Otra característica es la entrevista de corte cualitativa, que se quiere ejecutar en la investigación y por medio de esta acercarse a sus mundos de los directores, compartiendo y participando desde afuera para describir sus procesos de actuación, frente a la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua.

Este tipo de entrevista cualitativa hace referencia a un modo diferente de comprender los directores, de lo que implementan en su Consejo Técnico Escolar en relación al Programa Escolar de Mejora Continua, cómo la entienden, cómo requisito o cómo una herramienta por la cual pueden gestionar, coordinar, planear, colaborar en colegiado para el logro de los objetivos de la institución. Es la manera de expresar la comprensión de sus experiencias en significados de trabajo desde su función.

En el marco de la entrevista, como forma de conocer nuestra realidad a indagar, consideramos la entrevista semiestructurada. Ésta, como una estrategia que nos permita adentrarnos al campo investigativo con más relación, cara a cara, en un acto comprensivo por lo que hacen y dicen, más no para fiscalizar o criticar los trabajos.

La entrevista como una técnica de indagación, es una opción fundamentada y profesional para la recolección de datos de manera cualitativa. Definida la entrevista en lo sustancial, como un proceso dinámico de comunicación interpersonal en el cual dos o más personas conversan para tratar un asunto, según Ander-Egg (2004:87)

Otra definición de entrevista cualitativa es la que este autor Kvale (2011: 46) donde señala que:

*La entrevista de investigación cualitativa es un lugar de construcción de conocimiento. Una entrevista es literalmente una entre-vista, un intercambio de visiones entre dos personas conversando sobre un tema común. El conocimiento se constituye aquí mediante una interacción lingüística en la que el discurso de sus participantes, sus estructuras y efectos tienen interés por derecho propio.*

Entonces, en este proceso dinámico, relacional, comunicacional, de conexión uno con otro nos permitiremos adentrarnos a la realidad a investigar. Estableciendo confianza para lograr una conversación de lo que hacen en su vida cotidiana, en su día a día de manera natural y con un objetivo investigativo. Específicamente de manera presencial para que se dé la entrevista de tipo conversacional y de comunicación interpersonal, procurando que no sea rígida.

De lo que se trata entonces, es de que no sea solo una conversación, sino de también de observar su comportamiento, sus facciones, posturas, etc., y así tener más información de los entrevistados.

Ander-Egg (2004) cita tres elementos esenciales que requieren diferenciarse al implementar la entrevista:

1. Como relación. Una relación que se establece entre ambos en lo psicoactivo para que se logre el objetivo.
2. Como técnica. Requiere de determinados procedimientos para obtener datos e informaciones.
3. Como proceso. Durante el desarrollo, requiere haber buena disposición para obtener respuestas fiables.

A partir de aquí podríamos decir que la entrevista se implementa en distintos tipos y modalidades como técnica para recoger información. Tal es el caso de la entrevista semiestructurada o entrevista basada en un guion, como una manera de

adentrarse al campo en esta temática a investigar. Referida según Ander-Egg (2004:90) como:

*En este tipo de cuestionario pueden existir algunas preguntas que sirvan como punto de referencia, pero lo fundamental es el guion de temas y objetivos que se consideran relevantes a propósito de la investigación, lo que otorga un amplio margen de libertad y flexibilidad para el desarrollo de la entrevista, pero siempre en torno a cuestiones acerca de las cuales se tiene interés para recoger información.*

En esta dirección, a través de la entrevista semiestructurada o entrevista basada en un guion, es una manera para recabar información en este contexto escolar, indagando con diversos actores educativos que representan un cargo oficial y que conlleva una cultura, una perspectiva, una trayectoria profesional y que tiene que ver con su punto de vista sobre la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua para la mejora educativa.

Desde otro punto de vista Kvale (2011) refiere que la entrevista de corte cualitativo semiestructurada, conduce a comprender, a entender distintas vivencias a platicar desde su propia perspectiva, al hacer descripciones sobre diferentes significados basados en categorías, a través de una conversación, pero siempre fundamentados en una técnica y enfoque para lograr el objetivo formal del investigador.

Y desde estos puntos de vista, este tipo de entrevista, nos permite ir ajustando las preguntas al entrevistado, además nos dan pautas o puntos de referencia para ahondar sobre el tema, con fundamentos, ejemplos, experiencias, o datos que sobresalgan en la investigación a conocer, con cierta flexibilidad ya que como actores educativos requieren darles la libertad sobre dicho tema, para lograr nuestro objetivo investigativo de exploración y conocimiento de los datos.

Por medio de la entrevista semiestructurada, podremos comprender cómo ellos implementan el *Programa Escolar de Mejora Continua*, cómo lo desarrollan, su seguimiento, su evaluación de éste, cómo es entendido por él y por su colegiado, la descripción de sus vivencias traducidas en significados con sus compañeros en este amplio y complejo sistema educativo el cual representa.

Y así, el modo de conocer va a estar relacionado con la descripción de hechos, lo que dicen y hacen, de manera que lo que van haciendo lo van construyendo en la misma institución educativa, a través de su mundo, sus significados, de lo que ellos creen, de las interacciones que tiene con sus compañeros, para poder comprender como investigadores sociales.

De este modo, el utilizar la entrevista semiestructurada como una técnica de indagación, nos permitió tener esa relación cara a cara, adaptado a las circunstancias de vida que en la actualidad se está viviendo con los informantes, como una técnica de construcción de conocimientos sobre lo que ellos opinan sobre el programa escolar de mejora continua.

Sin embargo, no todo fue fácil, las circunstancias de salud de los informantes, iban dirigiendo dicha investigación, pues al no tener completos se tuvo que echar mano de otras zonas escolares, ya que los informantes se encontraban de incapacidad por estar enfermos de SARS-CoV-2 enfermedad de COVID-19, que ponía en riesgo su salud, por lo consiguiente, dadas las circunstancias los informantes de esta investigación en su mayoría son jóvenes entre 30 a 40 años.

### **3.2.3 Instrumentos**

Continuando con la investigación cualitativa, es necesario tener presente la temática de investigación, los objetivos, la pregunta, para poder conocer elementos sobre las categorías en las que se quiere identificar y conocer, como son las del director en el aspecto de gestión sobre el Programa Escolar de Mejora Continua, en su actuar para poder inducir a todos sus maestros y padres de familia, éticas y demás que van a ser detectados a través de los instrumentos diseñados.

Así mismo, se requiere de instrumentos de exploración, de descripción, que ayude a la recolección de datos para conocer cómo se implementa el Programa Escolar de Mejora Continua dentro de la escuela. Desde un diseño de investigación bien planeado, sistematizado y organizado para recabar la información, a través de diversas técnicas e instrumentos relacionados con la investigación cualitativa, para

que la información obtenida tenga lugar a partir de una información más cercana a la realidad posible de lo que se está haciendo en ese contexto educativo escolar.

Para ello la utilidad de los instrumentos de recolección de información es una forma de buscarla sistemáticamente y organizarla, apoyándose de diferentes teorías, metodologías y sobre todo del contexto que lo determina, de ser como es. Reflexionando el tipo de instrumento el cual se incorporará en la investigación, para posteriormente pasar al análisis e interpretación de datos, tratando lo mejor posible ponerse en el lugar del investigado y el papel de investigador profesional, sin enjuiciar lo observado o recolectado.

De tal forma que, los instrumentos para la recolección de información son baterías que nos guían sobre la temática a investigar, además, estos contienen aspectos a conocer conformados por estructuras de manera cualitativa que le permitan al investigador manejar la situación con sentido profesional al momento de aplicarlas.

Así es cómo se presenta la descripción de los instrumentos para la recolección de la información con más precisión, originados de las técnicas de investigación citadas anteriormente.

Entonces, la implementación de los instrumentos tiene que tener según Monje (2011) cierta confiabilidad, que se refiere a la capacidad exacta de lo que se quiere conocer y cierta validez, que hace referencia al grado en que el instrumento se pretende medir. Con estos aspectos, como investigadores cualitativos, es necesario reconocer el papel que tienen los guiones de cada técnica para recolectar lo mejor posible, aspectos que subyacen en esta investigación.

Dentro de la investigación realizada fue necesario la utilización de instrumentos de investigación, pues como bien sabemos, desde una metodología cualitativa de la misma manera, se buscó que los instrumentos de investigación se dirigieran hacia la recolección de datos completamente naturales y de su vida cotidiana de los informantes, a través de temáticas que direccionan su trabajo como directores, preparando el campo de investigación para posteriormente hacer la

recolección de datos por medio de la entrevista semi estructurada para posteriormente pasar al análisis.

### **Guion de revisión documental**

Cuando se hace una investigación de corte cualitativa, la manera de conocer lo que sucede en el contexto a estudiar, es a través de un guión, para ello es necesario llevar a cabo un tipo de investigación documental que conlleve elementos y dimensiones que nos aportarán un panorama o sustento teórico. Para ello un aporte interesante es el estado del arte definido según Valdés et al. (2009:130) como:

*El estado del arte como forma de compilar y analizar los distintos trabajos de investigación generados en un área de conocimiento ha ido ganando fuerza para situarse en la lista de los enfoques teórico-metodológicos utilizados por investigadores como lo mencionan.*

A través del estado del arte estaremos en condiciones de llevar a cabo una revisión documental a través de una matriz, en la que se estructuraron diferentes autores, compilaciones, trabajos relacionados con la temática a investigar, para analizar y reconocer las alineaciones o huecos teóricos de dicho documento. Con ello, como un principal antecedente antes de iniciar con la investigación, al hacer la reflexión podríamos conducirnos con más certeza de lo que pretendemos investigar, tal es el caso de los conceptos y funciones directivas, que conllevan las dimensiones del centro escolar. También se hace referencia al aspecto normativo, tan necesaria que sustenta y regula la actuación directiva dentro de la institución educativa para llevar a cabo los trabajos.

Otro aspecto investigado es lo referente al conocimiento de lo que es el *Programa Escolar de Mejora Continua*, su gestión, sus implicaciones, su colaboración con el Consejo Técnico Escolar, para el logro de los objetivos en conjunto, para lograr concretar a la organización como una enorme edificación que aprende en colaborativo. La implicación de estos en la ejecución del Programa Escolar de Mejora Continua, para la mejora continua, reflejada en los aprendizajes de los alumnos. Pues a través del guion de revisión documental buscamos documentos y elaboramos la matriz del estado del arte que nos permitió reconocer elementos que dirigieran o apoyaran nuestra investigación, con este guion de

revisión documental redireccionamos la investigación, relacionando temáticas, autores, aportaciones como nombre del documento, fuente de documento, tipo de documento, justificación del porque se eligió para ir conociendo aspectos teóricos o de alguna manera ir empapándonos de elementos teóricos o revisiones para ir delineando el objeto de estudio, pero para ello, ya estaba delimitada la temática a investigar y así construir puntos de partida, a través del estado del arte, primero con la búsqueda de información, selección, organización, y disposición de las fuentes de información para pasar después a su análisis para comprender y tener una visión global de lo que vamos a realizar.

### **Guion de observación**

En este instrumento de recolección de información, es importante estar atento a lo que pueda suceder, ya que cualquier descuido podría ser un elemento crucial para conocer aún mejor esa realidad a investigar. Para ello en este guión de observación solo se pasará a la observación y no será una observación participante, por lo tanto, se observará solo al director en el sentido de su actuar, sus respuestas, su comportamiento, al desarrollarse dentro de esta investigación.

Tomando como referencia el objetivo de la investigación, para ello, se operará en relación al cómo implementa el Programa Escolar de Mejora Continua, cómo es que actúan los maestros para involucrarse, los discursos que emplea y la ejecución de estos, cómo se dirige a sus docentes, cuáles son las actividades que dan evidencia de sus logros relacionados con la mejora escolar.

Aunado a ello, la conceptualización teórica de categorías que nos guían en el marco contextual, para abrir el panorama de investigación. A través de un diario de campo o recolección de un registro que nos permita describir lo que vemos.

Así como el retomar diversas aportaciones teóricas de conocimiento sobre diversos autores para abrir el panorama investigativo y experiencial sobre lo que podría suceder o podría transformar desde una perspectiva más relacional, reflexiva y comprensiva, de manera que tanto el investigador, como el sujeto que participa en la investigación, realicen lo mejor posible su rol.

## **Guion de entrevista semiestructurada**

Dentro de la entrevista semiestructurada el guion temático, representa la conducción hacia el conocimiento del objeto de estudio, conformado de tópicos alineados a los objetivos teóricos de la investigación que permita estar sustentada la investigación.

Para ello, el guion de entrevista semiestructurada con un enfoque cualitativo refiere a la descripción de la escuela a investigar, cómo lo son aspectos funcionales como los propósitos educativos, la funcionalidad dentro de la escuela, cómo lo es la organización, la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua y su gestión, la toma de decisiones, la función del Consejo Técnico Escolar, las comisiones escolares con padres de familia.

Así como también la ejecución de las diferentes funciones, para lograr las metas planteadas, a través del trabajo colaborativo. Para que de esta manera se logre a través de este instrumento de recopilación de datos, la relación entre investigador y entrevistado, de confianza y profesionalismo para el logro del objetivo investigativo, para lo cual es más conversacional que nos permita conocer cómo es que van creando sus mundos.

De esta manera la aplicación de los guiones de las técnicas cualitativas, nos fundamentara la información mucho mejor a través de las experiencias, opiniones, comportamientos, expresadas por los informantes., de manera que se tenga una mejor información que interpretar.

Es por ello, que la utilización del guion de entrevista de corte cualitativo nos permitió anticipar las preguntas en categorías relacionadas con su nombre, descripción de la escuela a investigar, los propósitos educativos, la funcionalidad dentro de la escuela cómo lo es la organización, la implementación del Programa Escolar de Mejora Continua y su gestión, la colaboración, la toma de decisiones, la función del Consejo Técnico Escolar, las comisiones escolares con padres de familia. Y de esta manera, tener preparado el escenario con la temática a conocer.

Y para ello, no hubo ningún contratiempo, pues ya teniendo el guión de entrevista nos permitió ir direccionando la entrevista en caso de que se saliera de control.

### **3.2.4 Los informantes y su selección**

Este apartado refiere a la selección de las personas que nos proporcionarán la información, para conocer los significados y comportamientos de lo que realizan para posteriormente hacer la interpretación de lo que se dice y hace, aquellos informantes que tienen el conocimiento en función del objeto de estudio, a la función directiva que están desempeñando a través de determinadas características como su contexto, antigüedad, su experiencia, su conocimiento en el campo de la mejora educativa y por sus logros escolares.

De esta manera, el buscar ¿qué? informantes nos apoyarán en la investigación es una de las tareas por las cuáles es necesario tener cuidado, en su selección, ya que el encontrar informantes que no saben de la temática, que no están dispuestos a apoyar en la investigación aunque reúnan los criterios de informantes, de lo que sucede en la escuela en la operación del PEMC, o que los pone en relieve su status profesional frente a otros, disminuiría la consistencia y validez de la información, tal es el caso de directores comisionados por un mes o por corto tiempo u otro según sea el caso.

Por otra parte, también buscar la selección del informante de manera cualitativa y para ello se requiere ser de manera planeada, estratégica con criterios que es necesario cubrir para un mejor resultado y así lograr el objetivo que se está persiguiendo. Para ello la selección de informantes debe comprenderse según Rodríguez et al. (1999:136) como:

*Una tarea continuada en la que se ponen en juego diferentes estrategias conducentes a determinar cuáles son las personas o grupos que, en cada momento de trabajo de campo, pueden aportar la información más relevante a los propósitos de la investigación.*

Los cinco directores que se han considerado en la investigación, están dentro del nivel de educación primaria del estado de Tlaxcala, y en este caso retomamos ciertas estrategias y criterios, sin embargo, cabe recalcar la confianza y apoyo a la investigación de manera subjetiva, por parte de los directores. En este sentido,

como lo dice Rodríguez en la cita anterior, hace referencia a ciertas estrategias de selección de los informantes, es necesario poner en claro con qué criterios participarán dentro de esta investigación. Valiéndose de estrategias según el tipo de información.

Como se mencionó al inicio del apartado, el informante requiere tener la función directiva, pues el objeto de estudio tiene que ver con la participación solo de directores, que en este caso son cinco directores que conforman la zona 33 y 50 de nivel Primaria, del estado de Tlaxcala. Comparten ciertas características que por lo regular son directores que tienen pocos años de experiencia y fueron seleccionados a través de un examen, ya están más cerca de sus hogares en el caso de la zona urbana y en el caso de la zona rural son directores que están entre 30 a 45 años de edad. Conociéndolos a través de una ficha de su perfil, sobre sus generales para reconocer ciertos aspectos antes de iniciar con la entrevista semiestructurada.

Otro criterio es la antigüedad en la función directiva y en la escuela, la experiencia que por lo regular está presente en sus edades, y en sus generales para poder seleccionar los directores con más antigüedad que nos puedan brindar una información más real y significativa de lo que ellos han realizado durante sus años de servicio como directores. Otro criterio son los logros obtenidos para la escuela de manera personal y profesional. Una vez seleccionados los informantes entrar al campo. Sin embargo, las realidades que se presentaron en el periodo de la investigación fueron otras, pues dadas las circunstancias de pandemia, las zonas escolares no estaban completas, los informantes estaban enfermos, por lo consiguiente se determinó que por las condiciones la zona escolar 33 de Terrenate y la zona 50 de San Jerónimo Zacualpan apoyaran al desarrollo y progreso de la investigación y así culminar dicha investigación.

### **3.2.5 Preparación en campo**

Una vez que ya se hizo la selección de los informantes de manera muy minuciosa y objetiva de lo que se quiere hacer, es necesario continuar con la fase de la preparación al campo para hacer la recogida de datos. En este momento se ponen

en marcha aquellos elementos preparados, planeados con anticipación para usar la información en la ejecución de acciones dentro del campo a investigar.

Con ello, el campo de investigación es un lugar desconocido para nosotros, lo cual sería la escuela de los directores y su personal en el que está operando sus funciones, los fenómenos objeto de la investigación, que por lo consiguiente queremos desmenuzar, el entrar a cuestionar a observar comportamientos, vivencias, experiencias, condiciones de naturalidad y también de incertidumbre por parte del investigador, para comprender y conocer dichas realidades.

El preparar el campo para posteriormente estar operando en él requiere de cierto cuidado, empatía y compromiso desde un inicio, para relacionarse y así lograr los objetivos de la investigación. De esta manera como investigadores favorece la investigación, como parte integrante de ese grupo de informantes en la función, y en un marco de respeto y responsabilidad de la investigación desde un enfoque cualitativo, donde se requiere cumplir un objetivo, una comprensión de lo que se dice y piensa y así formar parte del proceso. Es decir, entrar al campo implica el contacto desde que se pone el pie por primera vez hasta el final con las personas, en su contexto en el que se desenvuelven, que en este caso son sus contextos escolares, con una mirada de la realidad desde ellos, con una empatía, pero con una visión de cambio para mejorar, poniendo a criterio sus ideas para poder explicar lo que se hace.

De esta manera, define el acceso al campo según Rodríguez et al. (1999: 105) como:

*El acceso al campo se entiende como un proceso por el que el investigador va accediendo a la información fundamental para su estudio. En un primer momento, supone simplemente un permiso que hace posible entrar en una institución, una escuela o en una comunidad para realizar una investigación.*

Es preponderante primero saber dónde vamos a investigar, de qué manera vamos entrar al escenario, a esas escuelas de los directores donde laboran, es necesario ser muy persistente en la recogida de datos, al momento de entrar al campo, también el compartir un ambiente de confianza y negociación para obtener la información en las escuelas donde laboran los cinco directores de la zona 33 y 50,

de Terrenate y Zacualpan, Tlax., de nivel Primaria. Como lo dice Shettini y Cortazo (2015:55) que:

*Puede ser de manera formal, por medio de una solicitud en la que el investigador deberá no solo presentarse sino también indicar qué es lo que se pretende hacer, cómo, en qué beneficiaría a los sujetos o a la institución (si se tratase de trabajar con una institución) ese trabajo y cuáles son los alcances del mismo. O bien de manera informal para ello el investigador recurrirá a conocidos, a algún miembro de la comunidad, deberá ser muy claro en la explicación de sus objetivos.*

Formal o informal es necesario tener presente el objetivo de la investigación, compartir los planes de la investigación, hacerlos partícipes de dicho proyecto para que ellos también se sientan parte de este, y de esta manera se trabajará en colaboración para que se logre el objetivo de investigación. Y cómo señala la cita anterior el explicar qué se va hacer, para no confundir a los informantes, en que beneficiará a la institución que en este caso es reconocer sus trayectos, experiencias, su trabajo con los docentes y sobre todo el compartir con sus iguales experiencias directivas que apoyen a otros directores en inicio su labor, adaptándolo a los momentos históricos que estamos viviendo.

El permiso para entrar al campo formará parte del éxito de la investigación, pues como investigadores, no conocemos del todo la institución, pero si desde inicio se formula una buena entrada al campo por parte del portero, de manera formal e informal, se estará abonando a una mejor estancia y confianza de lo que se pretende realizar. A esto abona Ameigeiras (2000) citado en Vasilachis (2000:125) diciendo que:

*El ingreso presenta la primera situación de interacción con los otros sujetos en una dimensión espacio temporal concreta, en un lugar y un momento en particular. Al respecto es importante tener en cuenta que la "entrada" se relaciona con la generación de un vínculo, con relación al cual se establece la ocupación de un "lugar".*

Por lo consiguiente, una vez que ya se entró al campo es tan necesario mantenerse al margen, estar en contacto constante con el proceso que se va llevando a cabo de una manera ética, ser constante para recolectar datos que nos interesan, implicarse completamente, mantenerse en una relación, asumiendo un rol en las distintas situaciones y con las distintas personas. Y una de las estrategias para acceder al campo es el *vagabundeo* según Rodríguez et al. (1999) visto como un

proceso para conocer el contexto físico y social en el que se va desarrollando la investigación., esta estrategia se utiliza al principio para contactar. Detalles que nos apoyarán en nuestra investigación.

Ahora bien, una vez que ya estamos en el campo, tenemos los informantes, precisamente en un grupo de cinco directores, tres de una zona escolar y dos de otra, que son nuestro estudio de caso, ahora nos remitiremos a la recogida de los datos. Para ello, la investigación cuenta con delimitación del tema y del tiempo también, para poder documentar, recabar, entrevistar, observar, preguntar sobre el objeto de estudio. Lo que podemos decir que ya establecido el objetivo nos remitiremos a realizar la descripción de los directores, las grabaciones, la exploración de lo queremos investigar e ir percibiendo la importancia, la validez, la verdadera información que vamos recogiendo. Es decir, debemos tomar notas y registros que nos permitan conocer, describir, explorar, y con ello la entrada al campo nos va a ir dando la pauta en la toma de decisiones, y tener presente el para qué se va a investigar, el por qué, desde qué lugar y desde que posiciones teóricas se va a investigar.

Con esto, tendremos un referencial estando en el campo de investigación, pues básicamente, este proceso está determinado también por los informantes, nos adaptaremos a las condiciones del campo, a través de distintos intereses por parte de ellos y de nosotros, e ir investigando de manera cualitativa porque se habla con personas que tienen diferentes expectativas y puntos de vista, sus subjetividades que hay que tomar en cuenta para lograr su apoyo de ellos. Y finalmente hacer un buen registro de la información nos ayudará a tener mejor organizada la información para posteriormente pasar al análisis. Puede ser a través de la creación de archivos, registros y descripciones de aspectos relacionados con el objeto de estudio.

La entrada al campo de investigación no fue tan fácil, dadas las condiciones de las escuelas, hubo una zona escolar planeada donde no se pudo realizar la investigación por cuestiones de salud de los informantes, y por otro, el estar trabajando bajo la modalidad virtual, no nos permitiría ir directamente a platicar con ellos, sin embargo por contactos de la supervisora se pudo contactar a los

informantes de la zona 33 y en el caso de los informantes de la zona 50, fue por un compañero director., gracias a los contactos se pudo comunicar con los informantes y conocerlos por teléfono para quedar en acuerdo el día y la hora para realizar la entrevista de manera virtual. Pese a las condiciones del país sobre la cuestión salud y se realizaron cinco entrevistas con éxito para la adquisición de datos a través de un guion de entrevista y así poder conocer sus perspectivas, experiencias, diálogos, inquietudes, manifestaciones, quejas y aspectos que los identifican en la función que están realizando.

### **3.3 Estrategia analítica**

Una vez que se ha llegado a la fase analítica, ésta representa un momento por el cual la investigadora toma el papel de hacer un buen uso de la información obtenida para ir organizándola de manera que se tenga a la mano para hacer el análisis y la reflexión de lo que se ha obtenido. Para el autor Geertz, (1995) citado en Vasilachis (2015:143) refiere:

*Se trata de una instancia en la que, desde la minuciosa y rigurosa tarea de “relectura de los datos”, atendiendo tanto la consideración de los puntos de vista y apreciaciones de los actores como sus actitudes y comportamientos, pasando por el análisis y apreciación de los fenómenos hasta la relación entre los conceptos utilizados por los actores y los conceptos implementados por el investigador, se recorre una amplia gama de procedimientos y modalidades de análisis tendientes en última instancia a “desentrañar estructuras de significación”.*

En este sentido, cuando iniciamos la fase de análisis, hacemos una tarea de razonamiento y autoconciencia de saber que en realidad tiene validez y fiabilidad, ya que es una confrontación de los pensamientos de los directores, la comprensión de su mundo por medio de sus palabras de lo que dicen y de lo que hacen. Pero en cierta forma, también habrá ese hueco de información que no se pudo hacer nada, sin embargo, es necesario la delimitación de la investigación, aunque tengamos más elementos. Con ello, una de las aportaciones sobre la estrategia analítica es la que hace Shettini y Cortazzo (2015:64) quienes plantean que una de las decisiones más importantes del análisis cualitativo se manifiesta cuando la información obtenida

deberá ser condensada para poder así pensar en significados, en sentidos, en categorías y, finalmente, en conclusiones.

Siguiendo la línea de esta investigación, desde una mirada cualitativa, el análisis de datos representa en cierta forma el criterio de los informantes, al interpretarlo en significados, en sentidos que ellos dicen, sin embargo, también resulta complejo, reconocer que en realidad toda la información sea verídica y con todo lo realizado con anticipación, como lo es el diseño y ejecución del proceso de investigación, se hace con la finalidad de equivocarse lo menos que se pueda. Con esto, quiere decir que se tiene que hacer una reflexión profunda del objeto de estudio, se trata de problematizar más, para conocer mejor. Así, Vasilachis (2015:142) refiere:

*La organización y análisis de la información supone una tarea de sistematización y clasificación del material relevado en el campo. No solo contamos con los registros escritos, con relación al diario de campo, sino, a su vez, con documentación, fichas, anotaciones y otro tipo de registros que hemos realizado en el campo (fotográficos, audiovisuales en general).*

Es decir, se trata de reorganizar, de redefinir nuestra investigación, la profundización del proceso de análisis e interpretación. Pero hablar de sistematización parece fácil, sin embargo, se requiere poner más énfasis en los objetivos, de llevar un orden de lo que se va hacer. Sin embargo, aunado a ello Rodríguez et al. (1999: 75 señala que:

*(...) es posible establecer una serie de tareas u operaciones que constituyen el proceso analítico básico, común a la mayoría de los estudios en que se trabaja con datos cualitativos. Estas tareas serían: a) reducción de datos; b) disposición y transformación de datos; y c) obtención de resultados y verificación de conclusiones.*

Por otra parte, dentro de cada una de las tareas citadas es primordial llevar a cabo ciertas actividades, y a veces no están precisamente en la fase de análisis, en un sentido de formalizar los datos, pues los materiales que se recopilarán serán demasiados en un sentido de bastante información, pues como sabemos, todo se va registrando, se va grabando, y es en la fase de análisis donde se retoma toda la información para recuperarla, en un sentido de ir manejando ciertas informaciones necesarias que den luz verde para el trabajo de investigación que se está realizando, y para ello se considerarán materiales físicos, como recursos humanos

relacionados con emociones, comportamientos, palabras y discursos, de lo que dicen ellos hacer.

En este sentido, en esta etapa correspondió hacer uso de la información, de aquellas entrevistas realizadas, de hacer el análisis, una relectura y reflexión de manera cualitativa, condensando cada uno de los elementos descritos y narrados por los informantes, para reconocer sus significados, teniendo como principal objetivo la reflexión profunda del objeto de estudio, es decir se fue problematizando, al expresar lo que conocen sobre elementos de la mejora continua, el cómo construyen su programa escolar de mejora continua, la colaboración, la participación de los actores educativos y demás temáticas para poder conocer mejor, al ir ordenando, clasificando y reduciendo datos, para encontrar los principales hallazgos de los informantes.

### **3.3.1 La transcripción y el tratamiento de los datos**

Continuando con el proceso de análisis de investigación, es necesario tener un momento para ordenar la información que se ha recopilado para analizarla, como se mencionó anteriormente y anclado a ello lo conforma el proceso de transcripción de las entrevistas diseñadas y operadas en el acceso al campo de investigación, que es el centro escolar. Kvale (2008:126) señala que las transcripciones son conversaciones descontextualizadas, abstracciones, del mismo modo que los mapas topográficos son abstracciones del paisaje original del que derivan. Este proceso de transcripción de las entrevistas, tiene que ver con la forma de hacerlo ya sea oral o escrita, apoyándose de una grabadora, cómo una forma viable y adecuada para hacer la transcripción con más detalle de lo dicho de la entrevista, para hacer el análisis a fondo, organizar, categorizar los datos recolectados.

Aquí cabe la idea de pensar antes de hacer la transcripción que las entrevistas, según aportaciones de Dingwall (1997) citado en Denzin y Lincoln (2000:181) refiere:

*Si la entrevista es un encuentro social, entonces, por lógica, debe analizarse del mismo modo que cualquier otro encuentro social. El producto de una entrevista es el resultado de una actividad social situada, donde las respuestas atraviesan los roles y el manejo de las impresiones por parte del entrevistador y el entrevistado.*

El proceso de transcripción de las entrevistas tiene que ver con lo que dicen los directores, con sus narraciones con sus historias y no sólo respuestas de correcto e incorrecto, entonces podemos decir que el análisis tiene que ser como un encuentro social, como una relación, que compartimos ideas, dialogamos, compartimos perspectivas, para entrelazarse en el espacio y tiempo, y todo ello va a depender de la calidad de la información de la entrevista que hayamos recogido.

Para hacer lo que señala Atkinson, (2002) citado en Denzin y Lincoln (200: 181) por último, tratamos de unir el caleidoscopio de formas y colores para crear un relato coherente algo con coherencia que, en virtud de la comprensión común lograda, nos acerque los unos a los otros. Con ello la investigación cualitativa en el proceso de transcripción es muy creativa, pues aquí el investigador determinará las formas de hacerlo para apoyar dicho proceso, cómo pueden ser distintas estrategias, a esto denota Denzin y Lincoln (2015:90) que, enfrentado con grandes volúmenes de material cualitativo, el investigador desarrolla formas de organizar e interpretar los documentos; en este punto, los métodos de manejo de datos o de análisis asistido por computadora pueden ser útiles.

Básicamente, el momento de la transcripción de los materiales tiene que ver con un proceso de reflexión, pues aquí el investigador se implica en la interpretación de esa relación, de ese encuentro social, a esta idea Kvale (2008:126) señala que:

*Procedimiento de transcripción. Transcribir de cinta a texto implica una serie de cuestiones técnicas y de interpretación en particular, un estilo oral al pie de la letra frente a un estilo escrito para las que hay pocas reglas estándar y sí más bien una serie de elecciones que se deban tomar.*

En la transcripción de las entrevistas se llevará a cabo un proceso de escuchar varias veces para ir registrando aspectos o elementos que sobresalgan y así, ir ordenando y organizando el texto de dichas preguntas para conformar el escrito bien estructurado de cada pregunta al formar la idea.

Por otro lado, el tratamiento de los datos está implicado en el proceso de investigación a través de diversas secuencias, como lo es el análisis de la información como primer paso para ir tratando lo siguiente, los primeros avances de

análisis implicarán en la siguiente recolección de información, como lo dice Schettini y Cortazzo (2015:71):

*Leemos y releemos, escuchamos y re escuchamos, prestamos especial atención al análisis primario que venimos realizando desde el día en que iniciamos el proceso de investigación; como dice Freire (1990) " leer y escribir la realidad para releerla y reescribirla"; insistiendo en que para interpretar el mundo real tenemos que asumir críticamente nuestra presencia en él, lo que implica para él la obligación de una postura constantemente activa y vigilante frente a lo que nos rodea y nos sucede y diríamos más, frente a las transformaciones que sufrimos como sujetos al involucrarnos como docentes e investigadores.*

Con ello, se puede decir que el tratamiento de la información tiene relación con la tarea de análisis, no sólo de recogerla información, los testimonios, las narraciones, lo que dicen en las entrevistas los directores, sino de poder interpretarlo a los ojos de los mismos directores, implicándome en esa realidad para tener la habilidad de identificar lo que dicen, de lo que significa el Programa Escolar de Mejora Continua. Y aún más según Schettini y Cortazzo (2015:71) en palabras de Giddens (2001), a la hermenéutica del sujeto, el investigador debe sumarle su propia hermenéutica y es en esta relación doble donde aparece la interpretación y comprensión de la realidad estudiada. Es decir, el tratamiento de los datos nos debe permitir realizar distintas perspectivas constructivas, e interpretativas para evitar solo las descripciones de los datos obtenidos, a lo cual tienen que irse registrando, para ir encontrando diversos temas que emergen de dicha lectura.

Así el análisis de los datos se realizará por medio de la transcripción de entrevistas, de la observación, de la matriz de la revisión documental, de los datos de las entrevistas para enriquecer aún más el proceso de investigación. Dentro de esta investigación educativa la transcripción de la entrevista es totalmente importante, es una etapa de los diversos procesos de investigación, pues desde el momento en que inició la entrevista con los informantes se está poniendo en juego las habilidades y competencias del investigador, al observar las actitudes, gesticulaciones, preocupaciones frente a la video llamada, recayó en ese encuentro social, el cuál esa era la finalidad, que se diera esa relación situada, de abrirse a una confianza de respeto y escucha., a una relación entre investigador e informante

y que no represente roles o jerarquías que puedan desacreditar las respuestas en la conversación.

Una vez realizada la entrevista se escuchó varias veces para hacer la transcripción de lo que se dijo, tal y como lo dijo y además se fue observando esa secuencia de análisis de la información y nuevamente leer y releer para poder realizar la transcripción lo más original posible.

### **3.3.2 Proceso de codificación**

Después pasamos al proceso de codificación, el cual forma parte también de esta investigación, en este momento se requiere de toda la concentración para encontrar distintos datos. Va unificada a lo que se mencionó anteriormente que es la lectura y relectura, el re escucha de las informaciones obtenidas, revisar varias veces las transcripciones de las entrevistas, para ir construyendo aún más datos, dado que la técnica de análisis como una herramienta para el logro de los objetivos. Así pues, Gurdían (2007:237) lo define:

*La codificación es una técnica que permite indexar o identificar categorías en los datos. Un código es un símbolo o abreviatura usada para la clasificación de palabras y frases. Los códigos pueden ser colocados en los datos cuando son recogidos, introducidos en un ordenador o cuando se analizan posteriormente.*

También abona sobre la codificación, Kvale (2008:131) lo siguiente:

*El investigador lee primero completas las transcripciones y codifica los pasajes importantes; luego, con ayuda de programas de codificación y recuperación, se puede recuperar e inspeccionar los pasajes de nuevo, con las opciones de remodificación y de combinación de códigos.*

Codificar implica un aspecto clave del análisis de lo que se ha recabado, de datos, de las entrevistas, de ahí que codificación nos va a ir permitiendo descifrar, apoyándose de la tecnología o de manera manual, para ir posteriormente a concretizar en categorías del proceso de investigación. El ir apartando los datos obtenidos, de las entrevistas semiestructuradas realizadas de manera interactiva, a partir de distintas categorías, las observaciones realizadas en cada registro, nos va ir permitiendo codificar la información, los símbolos, interpretados en significados y en interpretaciones del investigador.

De modo similar, el codificar nos va a permitir, reunir esos conocimientos buscados dentro del proceso de investigación, de manera ordenada, ya que al tener la información de la entrevista y de la observación realizada con los directores convertiremos esos elementos en una información más comprensible de lo que quieren decir, es el caso de los símbolos de lo que dicen, sus significados, traducidos, para posteriormente poder darles a conocer lo obtenido e interpretado, y con ello ir entendiéndose en lenguaje e información que manejan los cinco directores a investigar.

En el caso de la codificación, una vez que ya se hizo la transcripción lo más original y real posible, se fue coloreando de acuerdo a la temática a obtener, de manera que para una mejor comprensión de lo que dijo cada informante dentro de la conversación se le agregaba un color y así se podía identificar la sustancia de cada temática en la investigación., para pasar posteriormente a la construcción de la matriz de investigación, colocando las informaciones de los cinco informantes y las respuestas o conversaciones de lo que para ellos es, de manera que se fueron registrando las aportaciones, de sus puntos de vista y perspectivas.

En la matriz se fue observando, relacionando las informaciones de los informantes, analizando y conociendo las respuestas que al parecer fueron muy parecidas a lo que ellos viven en su día a día en los escenarios escolares.

### **3.3.3 Análisis y construcción de categorías**

La construcción del análisis de los datos es otro momento crucial que va relacionado dentro de la codificación y la construcción de categorías, por el cual se va constituyendo el proceso de investigación, a través de diversas interpretaciones de la realidad en su vida cotidiana de los directores, y que el mismo investigador va dando nombres y significados con el bagaje cultural que tiene y desde la perspectiva que ha tomado que es un enfoque cualitativo.

Sin embargo, en el mismo enfoque podemos reconocer la información importante e ir delegando la información no necesaria, por ello, es necesario realizar

el análisis lo más completo posible y tener en claro qué es el análisis y en qué momento se requiere hacer., para apoyar esta idea, según Stake (1999: 67) define:

*No existe un momento determinado en el que se inicie el análisis de datos. Analizar consiste en dar sentido a las primeras impresiones, así como a los resúmenes finales. El análisis significa esencialmente poner algo aparte. Ponemos aparte nuestras impresiones, nuestras observaciones.*

Por otro lado, Vasilachis (2015:120) donde señala que el análisis de la información procede a través de instancias de interpretación directa o de construcción de categorías, a partir de procesos de agregación, así como también estableciendo correspondencias o definiendo patrones o modelos.

Luego, se van concretando las categorías, al ir buscando significados se van encontrando también modelos, al ir relacionando y al ir haciendo correspondencias, para posteriormente ir categorizando. Así al revisar las entrevistas, los documentos, las observaciones hechas, vamos registrando y vamos encontrando estos modelos, al ir encontrando varias veces en distintos documentos el mismo significado en repetidas veces. Así como lo dice Stake (1995) citado en Vasilachis (2015:220) lo siguiente:

*(...) a veces, podemos encontrar una interpretación significativa a partir de una única instancia, pero generalmente los significados relevantes aparecen con recurrencia. La agregación categórica, así como la interpretación directa, dependen en gran medida de la búsqueda de un patrón de comportamiento. Con frecuencia, estos comportamientos podrán ser conocidos por adelantado o derivados de las preguntas de investigación, y servirán como un patrón a seguir para el análisis.*

De esta manera, de lo que se trata es ir rescatando la información más relevante de los datos obtenidos, en cada uno de los instrumentos aplicados de manera cualitativa, rescatados en ciertas unidades de análisis que se van categorizando., en distintas temáticas, tópicos o conceptos derivados de los datos obtenidos.

Dicho proceso de investigación va relacionado de una fase con la otra para ir uniendo eslabones que nos permitan ir complementando uno con otro, y para ello el análisis y la construcción de categorías, tiene que ver con la frecuencia de más veces reflejados en el objeto de estudio, aquello que más está llamando la atención, en las preguntas por lo cual es necesario poner énfasis en el análisis para poder ir

relacionando lo mejor que se pueda e ir categorizando temas que repercuten dentro de la organización escolar.

En el caso del análisis y construcción de categorías en la presente investigación se realizó apoyándonos de la matriz, en base a ella, se fue analizando elementos que dan sentido, a las impresiones al ir reuniendo eslabones de cada uno de los informantes para ir construyendo categorías, de manera que se van reordenando las informaciones de las palabras que se van repitiendo, correspondencias de elementos clave que los identifica y que se fueron encontrando mismos significados en repetidas ocasiones.

Con todo lo anterior, podría decirse que fue necesario estar atento y abierto a poner a un lado nuestras impresiones y observaciones de enjuiciar de manera que se encontraron quince categorías que representaban dichas entrevistas y aspectos para continuar con el análisis para pasar posteriormente a la construcción de los hallazgos encontrados.

### **3.3.4 Elaboración del informe final**

Otro momento de la investigación cualitativa tiene que ver con la elaboración del informe final de la investigación, como un insumo que requiere ser conocido, requiere dar cuenta de lo realizado a los informantes, es necesario hacer la redacción o escrito de lo que se ha ido recabando.

Es por ello, que el papel del investigador dentro de cada proceso de la investigación, tiene que ver con dar a conocer lo indagado, por medio de un escrito de información final, que representa una fase de conocimiento, de comprensión e interpretación del estudio de caso de los directores que conforman esta investigación.

Lo importante de ello, es saber comunicar al lector, a los directores a los asesores de la investigación la complejidad, la riqueza, lo interesante, lo constructivo de los directores, lo que ellos aprendieron y el investigador, las fortalezas de la investigación, los significados construidos, y aquello que como

investigador ha visto y que ha creado con distintos fundamentos teóricos lo recabado.

Al igual que hacer una mejor interpretación de lo que significa el Programa Escolar de Mejora Continua, lo que implica para la ejecución del proyecto escolar para la mejora., aportando sobre el informe final de investigación, según Stake, (1995) citado en Vasilachis (2015:221) refiere:

*Los informes finales tradicionales, con su definición del problema de investigación, la revisión bibliográfica, el diseño, la recolección de información, el análisis, y sus conclusiones, son particularmente inapropiados para los informes de estudios de casos.*

Desde este enfoque el empezar a escribir el informe final. Como primer lugar, debemos tener en cuenta desde qué perspectiva, haciendo referencia la problematización, los objetivos, y la manera de hacerlo de manera creativa, por lo consiguiente, se trata de escribir de manera ordenada con secuencia, de manera sistematizada de lo más significativo de lo recolectado, como son las entrevistas, de que ellos manifiestan, lo que les preocupa o les mueve para seguir con el trabajo.

Por otro lado, en relación con el informe final Rodríguez et al. (1999:76) refiere que:

*El informe cualitativo debe ser un argumento convincente presentando los datos sistemáticamente que apoyen el caso del investigador y refute las explicaciones alternativas. Existen dos formas fundamentales de escribir un informe: a) como si el lector estuviera resolviendo el puzzle con el investigador; y b) ofrecer un resumen de los principales hallazgos y entonces presentar los resultados que apoyan las conclusiones.*

Con esta argumentación teórica, podemos decir que se trata de saber y reconocer, comprender lo que se está leyendo, pues de manera cualitativa, presentarle a los directores la información es agradecer el haber estado en ese campo, y de informar los hallazgos y resultados obtenidos para hacer un mejor trabajo dentro de nuestro campo educativo. De ahí que, para iniciar con la elaboración del informe final según García, Gil y Rodríguez (1994) citados en Rodríguez et al. (1999: 77) refieren lo siguiente:

*En principio el investigador puede elaborar un texto de campo, en el que se integran las notas de campo con los documentos obtenidos en el mismo. A partir de este*

*construirá el informe de la investigación, para lo que es preciso que el texto de campo sea recreado a partir del trabajo interpretativo del investigador, sacando a la luz lo que el investigador ha aprendido.*

Finalmente, la construcción del informe es una fase representativa de lo que se ha indagado y cómo es de manera cualitativa conlleva aspectos de estructuración, orden, organización, estilos, redacción de manera comprensible y significativa, de conocimiento, que se va a ir construyendo., y generando conclusiones de lo que se recabe para interpretar lo que dicen los directores y sacar a la luz los hallazgos encontrados.

Esta fase de resultados resulta de un trabajo de investigación de manera cualitativa, en este apartado se presentan los mecanismos de difusión de lo obtenido, de los hallazgos alcanzados, de lo aprendido, del conocimiento, de lo logrado., y presentarlo al asesor de investigación, a los informantes y a las personas interesadas en hacer investigación. Una opción para presentarlo según Rodríguez et al. (1999: 77) lo siguiente:

*En esta fase se puede entregar un borrador a los participantes, de tal forma que nos devuelvan sus opiniones, como un medio más de verificación de las conclusiones. Además del envío a los participantes de una copia del informe final, la mejor forma de difusión de los hallazgos es la de publicarlos en las revistas especializadas.*

De manera que, se refiere a la presentación de los resultados, la manera en que está organizada la información, la presentación de categorías relacionadas con la experiencia de los directores para construir conocimientos.

De modo que, como investigadora desde un enfoque cualitativo, reconocer el compromiso de esta investigación, dando a conocer los efectos sobre el Programa Escolar de Mejora Continua desde sus implicaciones, sus construcciones, orientados siempre a la mejora continua y también dejar de lado las limitaciones de cambio, operar un humanismo, a través de interacciones que surjan dentro de la indagación, la creación de espacios donde se puedan expresar los directores y esas experiencias sean comprendidas.

De manera que el hacer investigación significa conocer, leer, releer la realidad a investigar, ese mundo escolar en el que vivimos día a día para poder transformarlo y construirlo como queremos entre todos.

En esta investigación educativa para la elaboración del informe final y presentación de resultados, fue necesario dar cuenta de lo realizado, de manera que se hizo una redacción informando sobre los hallazgos encontrados, tomando en cuenta las categorías encontradas, relacionadas con la problemática de la investigación, el objeto de investigación, el objetivo de dicha investigación para saber si en realidad se cumplió con lo previsto y si se llegó a cumplir con dicha investigación.

Dicho informe se elaboró desde una mirada cualitativa, con argumentos de lo que dicen los informantes, de lo que para ellos significa, argumentando de manera convincente que representa lo que se ha indagado y lo que para el investigador le ha permitido aprender, la construcción de conocimientos sobre el Programa Escolar de Mejora Continua y además la investigación nos permitió hacer una reflexión de nuestras propias actividades que desempeñamos y reconocer una forma de pensar diferente y más comprensiva desde lo cualitativo.

## CAPÍTULO CUATRO

### Presentación de resultados

#### 4.1 Los procesos de Mejora Continua en la escuela

Durante el desarrollo de la investigación nos hemos encontrado con diversas perspectivas de los directores, mismas que han venido construyendo subjetivamente a través de su historia como directores en su vida cotidiana y que se enfrentan a diversas situaciones que muchas veces son inesperadas y no programadas. Se han encontrado con experiencias de trabajo que les ha permitido tomar el reto en sus manos, apoyándose muchas veces del colectivo docente y autoridades para la solución de los problemas de la escuela y no cargar solos con la responsabilidad. Señalan que-poco o mucho-el conocimiento necesario para solucionar los problemas escolares, les da seguridad para no caer en los mismos errores, sobre las diversas realidades no contempladas es el aspecto educativo. Pues comentan que ningún contexto es igual, sin embargo, saben identificar los límites sobre su función y no van más allá de lo que les corresponde, pero, a veces, no siempre sale como ellos lo esperan y tienen resultados favorables o desfavorables, pero aun así aprenden.

Los directores entrevistados miran que dichos procesos de mejora continua implican un antecedente normativo legal, donde ellos lo ven cómo un aspecto de deber, pero también saben que tiene que ver con la mejora y se requiere dar cumplimiento. Tal como lo reconoce el informante número dos:

*Uno de los antecedentes es la Ley reglamentaria del artículo 3° Constitucional, en materia de mejora continua de la educación, donde habla de garantizar la excelencia y equidad del sistema educativo nacional, enfatizando en el logro académico.*

Consideran que esta Ley reglamentaria del artículo 3° Constitucional es el referente constitucional para garantizar lo señalado y que de alguna manera estos fundamentos legales son considerados para hacer una reflexión de sus prácticas en algunos directores entrevistados. Por otro lado, saben que se debe de hacer porque

estarían cumpliendo con lo señalado y además buscan las maneras de que su personal también cumpla.

Para estos directores la mejora continua tiene que ver con el involucrar a toda la comunidad educativa, desde maestros, padres de familia y autoridades para trabajar en conjunto y cumplir con la prerrogativa oficial, entonces esto es real para ellos porque lo han estado construyendo entre los miembros de sus escuelas, porque hay un documento donde lo dice, por lo regular buscan el apoyo, lo hacen en conjunto y lo operan con los demás actores educativos, porque de esta manera reconocen los procesos que conlleva la mejora continua como parte de sus funciones y deberes de su vida diaria, donde se cruzan diferentes aspectos, desde la capacitación docente para enfrentar la compleja realidad de dirigir las escuelas, el logro de los aprendizajes de los alumnos, las dimensiones escolares, la participación social, la infraestructura y demás cuestiones son impulsores hacia los cumplimientos legales a los que les fueron conferidos la encomienda por la parte oficial para hacer su intervención.

Sin embargo, el argumento de los directores va más a lo instituido, con el cumplimiento de lo prescrito, la formas de cómo tejen diversas maneras de hacer las cosas y esto les ayude a tener más control sobre lo que se tiene que hacer y porqué se debe hacer, básicamente los antecedentes legales responden a la pregunta: ¿Por qué se debe realizar el Programa Escolar de Mejora Continua?

Así, los directores dicen que los fundamentos legales responden a esta pregunta, porque requieren que sus escuelas ofrezcan un mejor servicio educativo, de calidad de excelencia, para impulsar los aprendizajes y se logre un desarrollo integral de los alumnos de sus escuelas. De este modo, los maestros saben que se tiene que hacer porque así lo señala el artículo 3ro constitucional con todos sus señalamientos al respecto y, por lo tanto, implica preguntarse ¿Con qué se va a realizar? Refieren que es necesario tomar en cuenta los programas, el currículo, los aprendizajes esperados, contenidos, etcétera y finalmente ¿cómo? ¿cómo se va a realizar, cómo lo van a lograr? Pues a través del Programa Escolar de Mejora

Continua, como una herramienta para orientar, guiar, materializar procesos de mejora en la escuela, esto se expresa en el siguiente testimonio del informante uno:

*Sus antecedentes de la mejora continua era la ruta de mejora continua, una estrategia, una ruta de mejora de lo que era antes del programa escolar de mejora continua., la Ruta de Mejora Continua, la estrategia Global de Mejora, también anteriormente estaba el PETE, yo creo que ha habido en su momento muchas inquietudes y buscando las formas de sacar adelante a los chicos de esas problemáticas, que se presentan en las escuelas, ir las resolviendo e ir las revolucionando con el fin de mejorar y lograr el aprendizajes de los alumnos y obviamente abonarle a su perfil de egreso.*

Entonces, como parte de esa característica directiva, de empuje, de impulsores, los directores intervienen de manera instituida, sin embargo, la situación instituyente, también está en manos de los directores, como lo señalan ellos que hay que sacar adelante el trabajo, a pesar de diversas problemáticas presentadas, de inquietudes que se les van presentando y que ellos tienen que ir resolviendo e implementando estrategias de solución y solidez pedagógica. La finalidad es que los alumnos logren su perfil de egreso, sin embargo, la preocupación de los directores en esta investigación radica en que saben que hay un antecedente legal que hay que cumplir y su gran tarea de ellos es buscar la forma para que se logre lo mejor posible la mejora continua, a través del Programa Escolar de Mejora Continua.

Uno de los hallazgos es que saben que hay un antecedente legal, que hay un fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de manera que les da los argumentos necesarios para actuar de esta manera, el tener claro dicho fundamento legal les permite actuar con más solidez con todos sus compañeros y con más seguridad de lograr que participen dentro de los procesos de mejora continua en la escuela, sin embargo, se presentan frente a circunstancias contextuales diariamente y no hay manera de lograr los mejores resultados posibles, por ello, ellos buscan hacer un mejor papel frente a estos escenarios, sin embargo, hay aspectos que no se pueden modificar y a ellos les preocupa dichas situaciones.

Lo señala un director entrevistado cinco:

*Una de las deficiencias que existen dentro de mi escuela para implementar la mejora continua es pues, es que en la comunidad donde estamos es el 80% de la población de padres de familia este, se dedican a la venta del pan, ese es su primer fuente de trabajo, ellos lo que se da mucho es la inasistencia de los niños porque se van los*

*papás a vender desde el día jueves, viernes, sábado y domingo,, se van por las ferias que hay en diferentes comunidades y desafortunadamente salen del estado, se van hasta Jalisco, se van a Puebla o Veracruz, al estado de México, se van jueves, viernes, sábado y domingo hasta el lunes regresan de nuevamente a clases habíamos nosotros platicado con los padres de familia porque es muy notorio, es muy notorio en los grupos hay solo 6 niños los días lunes, el día viernes hay 5 niños.*

Por lo anterior, para poder llevar a cabo los procesos de mejora continua los directores entrevistados se enfrentan a diversas realidades que no favorecen los procesos con fluidez, tal es el caso de obstáculos de participación social, familiares y económicos de la comunidad, y pese a ello, lo realizan, saben que durante su estancia en la escuela hay que cumplir y ello les va dando la pauta para ir desarrollando los procesos de gestión, de la mejor manera para lograr a través de su participación y organización de las actividades y con los recursos disponibles.

De manera que la mejora continua para los directores es el camino progresivo, gradual, que toma en cuenta el contexto de la comunidad y además saben que deben participar todos los actores educativos, para que garanticen un servicio de calidad, que se vea reflejado en unos ciudadanos responsables en su sociedad y para su sociedad, veamos lo que comenta el entrevistado uno:

*La mejora continua es saber dónde estamos parados, qué terreno pisamos, y en base a ello tratar de ir modificando, digamos las formas de enseñanza, estilos, la práctica pedagógica., e ir avanzando, ir avanzando, ser mejor cada día, no quedarnos estancados, no quedaros dormidos en el sobrecargo y llevarnos a la zona de confort.*

Así mismo, miran que se requiere trabajar en favor de la los aprendizajes de los alumnos para lograr la mejora continua, para orientarse en los momentos que se están operando las diferentes dimensiones de la gestión escolar como lo es la dimensión pedagógica al ir trabajando con el Programa Escolar de Mejora Continua, ahí se van insertando las actividades, de manera que todo lo que se hace tiene que ver con los aprendizajes de los alumnos, el ir modificando las formas de enseñanza, el ir innovando cada día para lograr la calidad educativa dentro de la organización y también tiene que ver con las modificaciones de sus prácticas docentes, es decir, más reflexivas y críticas, además, en la participación social con los padres de familia y con todo ello, hacer la planificación como un elemento de la gestión para lograr un buen resultado. Aunado a ello los informantes reconocen que el planificar con

anticipación va a permitir direccionar a lograr mejores resultados para todos. Tal y como lo dice el entrevistado número dos:

*Un proceso de gestión pedagógica para la mejora implementada fue la planificación, fue todo un año de pilotaje realizar la planificación y pudimos ver el cambio con los maestros porque ya estaban empapados de sus actividades ya sabían lo que iban a trabajar con sus pequeños, ya dominan más ese programa, ese currículo que ellos manejan con sus alumnos y bueno pues creo que esos han sido mis aportes.*

En este sentido, los directores saben que al implementar con sus maestros aspectos de gestión como la planificación de actividades para sus alumnos, se va a ver reflejado en ellos y se está cumpliendo con los fundamentos legales que sustentan dichas actividades para la mejora escolar, de manera que a través de la actuación directiva e iniciativa, es un paso importante para lograr resultados y que tiene que ver con los procesos de gestión a los que se enfrentan los directores para poder resolver las problemáticas, teniendo claro que el fundamento legal le apoya para poder lograr buenos resultados en y para los alumnos, en términos de equidad y calidad educativa y pese a ello a lo que lo enfrenta, lo resuelve con lo que sabe y tiene, con sus marcos referenciales y a través de sus diversas relaciones es lo que le va a ir permitiendo caminar frente a escenarios imprevistos y atípicos.

Sin embargo, no todos conocen los fundamentos legales de la mejora continua, hay también quien desconoce y de alguna manera sabe que se requiere conocer y pese a ello, lo dice en confianza, tal es el ejemplo del informante tres:

*No conozco los antecedentes de la mejora continua, le soy sincero, no los conozco. En su forma, antecedente, como tal, ¿no? La verdad es que no tengo un antecedente fijo con esta parte de la mejora continua. pero sé que se deben realizar los trabajos, y sé que es parte de ir mejorando, de calidad educativa.*

En este caso, no conoce en específico los antecedentes de la mejora continua, pero, sabe que tienen que realizarse, por los motivos de cumplimiento, porque está en el cargo de director, porque su autoridad lo requiere o porque sabe que es una herramienta de gestión, entonces, tiene disposición y actitud de hacer buen trabajo, aunque no conoce lo que dicta el documento legal, sabe ¿porque se deben de hacer? Y con ello, sigue las indicaciones de su autoridad educativa para ir mejorando.

## 4.2 La transformación del espacio escolar y la participación de los actores escolares

Para los directores entrevistados, es de suma importancia la mejora continua como un proceso sistemático, progresivo, gradual, de cambio educativo, de mejora en la escuela, en los aprendizajes, como alumnos, como personas y mejores ciudadanos. Consideran como elementos clave para realizar realmente cambios sociales, reconocen y saben que el llevarlo a cabo, implica grandes esfuerzos y lo mejor de esto, es que está en las manos de todos, por lo consiguiente, la participación en la tarea educativa es determinante para lograr buenos resultados.

Tal y como lo señala el informante uno:

*Un proceso de gestión que he estado trabajando es con los maestros, como una directriz para mejorar los resultados es de mejorar nuestra práctica docente, siempre con mucho tacto, nunca hemos sido líderes autoritarios, siempre este... pues tratando de ser persuasivos, ser persuasivos, de convencer más no de obligarlos o amenazarlos. Jamás eso, siento que por ese lado se sienten motivados, porque no se sienten presionados y este... tratamos junto con ellos estar indagando o investigando, estar compartiendo lo que sabemos y lo que no pues buscar y encontrar y sacar a la luz estrategias que podamos implementar en nuestro salón de clases.*

Desde este punto de vista, el informante habla de un proceso de mejora continua donde tiene que ver con transformación, con la relación que se tiene con la gente que está a su alrededor, con llevar a cabo una relación bidireccional, tomando en cuenta a los demás, dejando de lado el autoritarismo, la construcción práctica de todos los actores escolares, el ir modificando aspectos acorde a las nuevas generaciones, ya que la tecnología cada día está cambiando a pasos agigantados para ir logrando la meta en cada una de sus escuelas.

Así como lo señala el informante cinco:

*De manera que se logre la meta de la nueva escuela mexicana donde desarrollen sus habilidades en todos los sentidos, hablamos de habilidades de lectura y escritura y sus habilidades socioemocionales que es una de las partes fundamentales, si un niño en esa parte está bien en lo emocional, va creciendo poco a poco, van siendo unos niños pensantes, conscientes que ellos descubran el aprendizaje, que los*

*maestros, les den las herramientas pero que los niños sean quien vayan con la comunicación asertiva, con la relación, que vaya con sus compañeros..*

Pero, pese a ciertas realidades vigentes, lo que se requiere según este informante es el desarrollo de habilidades para la vida, pues, la escuela la tienen en otro punto de vista, de otra manera direccionada, saben que la escuela debe brindar un servicio de calidad y excelencia, de ser mejorar día a día en sus procesos, de mejorar en todas sus dimensiones. Sin embargo, también predicán que es necesario involucrarlos para lograr esa transformación y que no podrían lograrlo solos, si no se toma en cuenta a los maestros, a la comunicación con respeto, al diálogo abierto, para que les ofrezcan las herramientas necesarias para salir adelante en el desarrollo de sus habilidades de lectura, escritura y matemáticas como elementos fundamentales para su vida diaria futura.

Señalan que como actores directos, reconocen que el proceso de mejora continua tiene que ver con el Programa Escolar de Mejora Continua a través de sus apartados para poder lograr el trabajo en conjunto de padres, maestros, alumnos y autoridades para potenciar todos los aspectos citados, pero, es difícil en la realidad, pues se podría decir que parece fácil, sin embargo, también es complicado para el equipo docente y directivo, pues se requiere del compromiso, de un propósito para poder lograrlo entre todos y poder solucionar lo que han planteado. Tal como lo dice el informante tres:

*Para los docentes de mi escuela el PEMC significa una parte de este, de inicio a su trabajo escolar, ahí valoramos, exploramos, toda la parte, compartimos de donde partir, cuáles son las problemáticas, en las cuáles debemos de atacar de la escuela, el llevarlo a cabo, operar el PEMC es una situación difícil para nosotros mismos, para llevarlo a cabo, porque implica tener un propósito alcanzable para que se pueda lograr y no solo poner aspectos que no se van a realizar sólo por requisito de cumplir..*

De esta manera, los directores se identifican con incertidumbre para poder llevarlo a cabo, para construir entre todos los procesos de gestión o una comunidad de aprendizaje se tiene que hacer con un propósito y no solo de cumplir por cumplir. De alguna manera hay preocupación por lograr los aprendizajes en un nivel alto, pues podremos decir que estamos en la posmodernidad donde aquí entra en juego sus dilemas como informantes, preocupados sobre cómo hacerlo, no se sienten

respaldados, se sienten solos, y al planear, ejecutar y evaluar para ellos se les hace complejo, sin embargo, ven que no es forma de hacer por hacer, sino se requiere de trabajo, de compromiso y reflexión. Se les hace difícil, y para ello comparten, valoran cuáles van a ser las problemáticas a tratar para poder participar entre todos y apoyarse a través de diversas formas. A ello nos comenta el informante número tres:

*Para involucrar a los maestros dentro de los procesos de gestión y dentro del PEMC llevo a cabo una situación de dialogo, una situación, de este, de analizar en cuánto a las actividades. Y la forma en que hemos tratado de que ellos se unan al trabajo del PEMC es motivándolos, creo yo que esa parte de motivación, se maneja con el ejemplo, esa parte de estar trabajando de dar iniciativa y después de dialogar pacíficamente no de no de convertirnos en una cuestión, este, jefe, sino una cuestión compañero. La experiencia, se ha dado en el rumbo que hemos llevado, pero que hoy afortunadamente, eso nos da un buen sabor de boca porque hemos sabido llevar bien, por buena dirección a los alumnos y pues a la escuela en generales.*

Por ello, todo proceso de mejora continua donde se tienen buenos resultados es origen de experiencias pasadas y lo retoma el informante porque ya tuvo ese escenario anterior, como lo señala, una experiencia bien direccionada, pues el director citado anteriormente expresa que para implementar los procesos de gestión se requiere de dialogo, de reflexión, de ejemplo, de motivación, de compañerismo, el cual le ha permitido lograr una buena dirección de manera general. Y el dejar de lado el autoritarismo en estos momentos implica estar a la vanguardia de los tiempos presentes, el buscar otras posibilidades de llevar a cabo el trabajo y no enfrascarse a una sola.

Con todo lo anterior, los directores dicen que se tienen que plantear metas colectivas con todos los involucrados y así entre todos ver los resultados que obtuvieron. Así se hacen responsables y se comprometen. Por lo consiguiente los informantes se miran como medios para sacar adelante el trabajo en todos los sentidos y direcciones.

Tal y cómo lo dice el informante número dos.

*Para gestionar el logro de objetivos y metas con los docentes, padres de familia y demás actores educativos es ir construyendo a partir de la gestión escolar, gestión de tiempos, de infraestructura, negociaciones con todos los actores educativos, apoyos, de la responsabilidad de todos, para lograr que nuestro proyecto se enfoque*

*al logro de los aprendizajes y soluciones reales de diversas problemáticas, pero con la participación de todos.*

Plantean que, para lograr dichos objetivos educativos programados por el colectivo docente, es primordial y necesario la participación de todos los involucrados en el proceso de mejora continua a través de la gestión del director para que haya ese movimiento de cambio, de construcción. Y en esa participación está inmerso el contexto, las relaciones entre ellos mismos a través de diálogos, colaboraciones, negociaciones para partir de lo que quieren para su escuela, para atender con visión las necesidades de cada uno de sus centros escolares.

Y así, lo confirma un informante número dos:

*La visión a donde queremos llegar es que nuestros alumnos logren aprender a aprender desde la distancia para desarrollar habilidades que les permitan ser ciudadanos íntegros responsables y con valores para la vida, a través de un ambiente educativo de calidad que atienda la diversidad de cada uno de ellos, con los siguientes lemas: Nadie actuara por ti, querer es poder, la vida es esencialmente una cuestión de valores, aprendes de los demás, aprende para transformar tu vida.*

Igualmente, el hacer procesos de gestión, implica una serie de factores, personas, recursos, medios y prácticas que planear, ejercer y evaluar. Con ello, este informante refiere que se requiere de tener visión para su escuela, es decir ¿qué escuela quieren para ellos? más aún en esta pandemia donde están trabajando a distancia con los recursos y herramientas que tienen para atender la diversidad de cada uno de sus alumnos, para adaptar los procesos de mejora a ellos, con temáticas o conceptos que los motiva a salir adelante, pues de alguna manera la emocionalidad de las personas influye para toda la comunidad escolar, tal es el ejemplo de aprender para transformar su vida. Para este informante una palabra, una leyenda de motivación adecuada puede cambiar direcciones y hasta mundos en favor de las personas para construir juntos el aprender a aprender y desarrollar sus habilidades. De tal manera que estos informantes se reconocen como una pieza fundamental para la mejora escolar, con compromisos, con preocupaciones porque también les parece difícil, pero también, con iniciativa de que se realice, con visión, con una misión que cumplir y que es necesario la participación de todos los actores educativos para que haya ese desarrollo integral en sus alumnos.

### 4.3 La figura directiva y los procesos de reflexión en torno a los problemas y proyectos escolares

Los directores entrevistados se caracterizan por ser capaces de influir en la labor educativa, es decir, su función directiva es latente para obtener excelentes resultados, son ellos los que motivan, orientan, guían y propician para que los propósitos educativos se logren y además se impulsen los procesos de gestión de mejora y cambio para lograr los mejores resultados. A través de diversos diálogos de reflexión dentro del cuerpo docente para mitigar y eliminar los problemas existentes que enfrentan en el trabajo cotidiano que subyacen dentro de la escuela y que están obstaculizando el logro de los aprendizajes de los alumnos. Y es precisamente a través del lenguaje, de las prácticas narrativas donde se establecen acuerdos, apoyos, conexiones, compromisos y relatos de común acuerdo, tal y como lo señala el informante número uno:

*... mi manera de influir como director es que yo creo que les he brindado a mis compañeros toda la confianza, los ayudo, los apoyo, pero siempre he dicho no me fallen...*

A través de la actuación del director es en donde se da esa relación social y profesional ya que se establecen vínculos, compromisos, sentido de pertenencia, e identidad en los actores educativos y es precisamente la influencia directiva. Siendo en los procesos educativos donde lograr gestionar el cambio hacía el logro de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Aunque no siempre sean buenos resultados, pero se aprende día a día, esto es crucial, por lo consiguiente, la dirección de estos directivos es de construcción, de sumar esfuerzos a través de relaciones con valores que originan un dialogo abierto y reflexivo en el espacio del CTE.

Veamos el comentario del informante dos:

*...nos sentamos a reflexionar y tiene eso que ver con que nadie se quede atrás, porque los maestros reflexionan, que fue lo que falló en su práctica, para poder re direccionar y mejorar esas estrategias, al estar implementando con los pequeños, creo que eso pudiera ser parte de los nuevos ideales de la NEM, que nos enfocamos más en los alumnos, y no en el maestro como antes ocurría, incluso desde la*

*redacción, la misión que tenemos es ser una escuela integral e inclusiva comprometida con la comunidad que busca formar alumnos capaces de afrontar los retos de la vida con base a valores.*

Básicamente, lo que esperan los directores es aspirar a que su escuela sea la mejor en todos los aspectos y ámbitos, se reúnen para reflexionar, hacer una retrospectiva de lo que hicieron o han realizado dentro de su escuela, el hecho de sentarse y ver: ¿Qué están haciendo? ¿Para qué lo están haciendo? ¿Cómo lo están haciendo? ¿Para quienes lo están haciendo? ¿Por qué lo están haciendo? En definitiva, está influyendo de alguna manera, y es precisamente el director quien se reconoce como el que redirecciona y vuelve a enfocar el camino a seguir, es el que está comprometido con su institución y el grado de influencia en los docentes y demás actores educativos para que logre mejores resultados, pues dadas las condiciones también afrontan retos y hacen suyos compromisos para ser una escuela integral e inclusiva, así como lo señala el informante anterior y reafirma el siguiente informante.

Así lo comenta el informante número tres:

*Mi forma de trabajo como director en el desarrollo de actividades es un poco difícil, es un poco, concreta para nosotros, mi trabajo influye, conlleva, una postura en el trabajo docente y en la dirección, más sin en cambio, tenemos que estructurar bien el trabajo, debemos de analizar bien cómo vamos hacer partícipes en la solución del trabajo directivo y el trabajo educativo en el aula, debido a que tenemos que atender las dos partes, no nada más debemos enfocarnos a que somos maestros, sino también a que somos directivos y ya ¿no?*

En este caso, a veces los directores se enfrentan a ciertas frustraciones, pues tienen que desempeñar diferentes roles frente a los escenarios educativos, y lo hacen con sus herramientas, habilidades, experiencias, capacidades y competencias directivas que les permiten dar solución a los problemas y necesidades, priorizando y teniendo un enfoque multinivel. Se enfrentan a situaciones un poco difíciles, pues se ven en el desarrollo de una cartera difícil de realizar, que tiene influencia en los maestros y también tiene que ver la manera de dirigir, pero no se trata solo de cumplir y ya, sino se tienen que tener el conocimiento de lo que se está haciendo, de saber estructurar el trabajo, de analizar bien, es decir, se requiere de estar preparado profesionalmente con herramientas, aptitudes, capacidades, habilidades, actitudes y destrezas que les apoyen a afrontar difíciles retos educativos.

Con todo lo anterior, hasta donde más pueden, fomentan el cambio en su escuela de manera global, de lo que ellos miran y quiere que sea su escuela, donde se desarrollen prácticas de seguimiento, gestión y reflexión, como lo señala el informante cuatro:

*Nuestra manera de influir es primordial en nuestra labor, somos directores técnicos los cuáles tenemos la obligación, es nuestra responsabilidad dar ese seguimiento, dar ese seguimiento, mi trabajo influye en la gestión, en los trabajos de gestión, del aula, a través del trabajo conjunto, con padres de familia.*

Pues básicamente los directores se ven como actores primordiales y prioritarios al tener la obligación y la responsabilidad de guiar los trabajos, dar seguimientos, influir para que haya trabajos en conjunto. Y como actores principales encaminen a su escuela al logro de los mejores resultados, aunque no se logren en su totalidad, pero de alguna manera buscan siempre influir en los maestros, padres de familia y demás actores educativos para lograr lo mejor para sus escuelas, aunque no siempre sean de manera en que fue planeada. Tal como lo señala el informante número dos:

*Mi forma de trabajo, influye totalmente en los resultados educativos., el trabajo influye totalmente, pues los resultados educativos el trabajar con los padres de familia, anteriormente se suspendían las clases, y ahora ya no, a lo mejor por mi formación yo vengo de la ciudad de México, pues bajo ninguna circunstancia se puede suspender el servicio educativo, el servicio educativo nunca se suspende, si los niños no llegan es otra situación, pero la escuela siempre está abierta.*

Por esta razón, los directores se caracterizan como entes profesionales en su labor educativa con el único objetivo de alcanzar el nivel de excelencia. De tal manera que le permitan realizar acciones organizadas y bien sistematizadas de los procesos educativos, donde los directores se valen de acciones de compromiso para continuar con clases todos los días cómo lo señala el calendario escolar oficial, y además que les permitan dirigir las actividades de manera pensada, que está en ellos dirigirse con responsabilidad en favor de los alumnos, no importando climas o contexto social, sino se trata de cumplir y hacer cumplir el calendario escolar, la función que están desarrollando con los maestros, los padres, los alumnos y escuela. Además, con la experiencia de otros escenarios y lugares donde el servicio educativo no se suspende a pesar de las circunstancias y con ello le da pauta a continuar de manera profesional como director de la escuela, se reconocen

ulteriormente en sus centros educativos, como principales agentes de cambio, donde se proyectan con perspectivas claras.

Consideran que son tomados en cuenta y que ha repercutido de manera trascendental y principal en los aprendizajes de los alumnos, en sus resultados correspondientes de cada escuela. Y que, al mismo tiempo, se permiten hacer una reflexión de su actuar docente y directivo para analizar sus actuaciones frente a los retos educativos que entre todos van construyendo

De esta manera consideran que el director influye en su plantilla docente a través del dialogo, la comunicación, la negociación, la empatía con sus compañeros, para realizar el autoconocimiento de la escuela para generar ambientes de trabajo sanos y pacíficos en favor del desarrollo integral de los alumnos. Así lo reafirma el informante tres:

*La escuela estaba dividida, no había comunicación activa y mucho menos había respeto, empecé a dialogar con todos, la comunicación con todos y les dije maestro si tú no puedes ver a tu compañero, si no te llevas bien, que no te ganen tus emociones, porque eres un ejemplo a seguir, eres una figura pública para tus chicos, si a tus chicos les estas pidiendo que respeten, que sean solidarios, pero estoy viendo a la hora del recreo que te estas burlando de tu compañero docente., entonces no sirves para hacer lo que estás haciendo, no estas cumpliendo con lo que se tiene que hacer, no sirves para lo que estás haciendo y lo que mejor se escucha es ¿no? Pero a veces tenemos que ser muy precisos para lograr los objetivos.*

Es así que, el director se reconoce como un agente que influye en las relaciones con las personas, en los aprendizajes, en la organización para hacer gestión y es totalmente determinante en los resultados, tal cual, ellos se sienten comprometidos con su función, al hacer todo lo posible para que todo gire alrededor de los alumnos y se esté cumpliendo con la premisa de la mejora escolar, el alcanzar el nivel de excelencia como lo señala la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. De igual manera, se reconocen como agentes con precisión, que influyen en la escuela en todos los aspectos, en lo que dicen y hacen para lograr los objetivos de mejora en su escuela.

#### **4.4 La mejora continua desde una perspectiva estratégica**

Los directores informantes miran que la Mejora Continua, tiene que ver con el Programa Escolar de Mejora Continua a través del diagnóstico como una estrategia de aprendizaje permanente en sus organizaciones, con el único propósito de que los maestros, alumnos y padres de familia se involucren de manera activa frente a las actividades escolares.

Nombran que es necesario que se realicen perspectivas estratégicas a partir del conocimiento de su escuela, de manera muy particularizada de todos los elementos que le conllevan a conocerla y es precisamente el diagnóstico, cómo un elemento clave, para el conocimiento de sus escuelas, concretizando desde una autoevaluación, lo cual les permite hacer un fuerte análisis de las acciones y movimientos realizados desde la planificación, organización, dirección de su personal, control y evaluación de los procesos de gestión que diariamente ellos llevan a cabo en su práctica directiva y que como directores están sujetos a realizar las modificaciones pertinentes en caso de que su contexto lo amerite.

Desde este punto de vista, consideran que la autoevaluación es la base dónde los directores dimensionan una estrategia de mejora detectada en diversas situaciones que repercuten en sus escuelas y que hay que formar parte de la resolución de la problemática o necesidad, que está obstaculizando el desarrollo de los aprendizajes a través del proyecto Escolar de Mejora Continua, así como lo platica el informante tres:

*Dentro de los elementos antes ya mencionados son el diagnóstico, los objetivos, metas, acciones, seguimiento, evaluación, en la evaluación, hace referencia a la rendición de cuentas*

Los directores informantes de esta investigación saben que es necesario valerse de una estrategia de gestión, de un análisis a través de la autoevaluación, a través de ir revolucionando diferentes maneras de organizar esos procesos de gestión. Y así ir caminando en ciclos primero con el diagnóstico, objetivos, metas, acciones, seguimiento y evaluación para nuevamente volver a planear. Consideran que, es

precisamente el cambio direccionado centrado en la escuela, que también depende de los maestros, vistos así mismos como comunidad de aprendizaje, el que se requiere para cambiar diversas prácticas en la escuela, cómo cambiar las formas de aprender y enseñar, ir a la vanguardia con la nueva tecnología, básicamente es un reto, es una situación de compromiso profesional, donde todos los alumnos a lo largo de su formación Primaria están involucrados en el proceso educativo. Esto se ilustra en el siguiente testimonio del informante cinco:

*La mejora continua es estar a la par de todo lo nuevo, tenemos que mejorar, lo tenemos que hacer, en la mejora continua, por ejemplo ahorita, con la tecnología tuvimos que aprender, tuvimos que aprender demasiado para aprender, desde el lugar donde estamos trabajando para innovar muchas cosas, y todas son para ayudar a nuestros niños, tuvimos también que hacer gestiones, ahorita no estamos en la escuela pero, también buscamos la forma de hacer gestiones para mejorar la infraestructura de la escuela.*

Con todo esto, se puede decir que los directores consideran que una de las estrategias es aprender a aprender, ahorita con la pandemia les ha permitido buscar estrategias tecnológicas que orienten su trabajo desde el lugar donde están y seguir innovando para desarrollar su trabajo. Aunque no se encuentren de manera presencial los directores están en constante movimiento en favor de sus instituciones educativas.

También bajo los trabajos de los diagnósticos hay ciertos procesos que llevan a cabo y que de alguna manera son una buena estrategia para conocer sus escuelas y después elaborar la planificación de la mejora, sin embargo, el director no se reconoce como alguien que llega a imponer lo que se va hacer, pues primero tienen que tener el conocimiento, la plena convicción de saber qué es lo que están haciendo para que puedan responsabilizarse los docentes. Tal y como lo señala el informante tres:

*Las decisiones se toman bajo los diagnósticos esta es una muy buena estrategia de trabajo, decidir en base a algo. Qué cada maestro, ¿no? Llego y les digo: saben que se va hacer esto, cuando no lo conocemos, este, el verdadero problema, al cual vamos, este, a enfrentarnos, entonces tenemos que tomar el acuerdo en colectivo.*

Ellos tienen la visión muy clara de lo que significa la mejora continua, y que no solo se trata de mandar o de decirles que lo realicen, sino se trata de tomar en cuenta a los maestros para que haya ese cambio a favor de la mejora de su escuela. Toman

en cuenta un estilo de liderazgo democrático y no burocrático como en algún momento se realizaba y que fue favorable.

Y dentro de uno de propósitos que direccionan la mejora continua es la mejora de las escuelas, que implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de las acciones analizadas, autoevaluadas, planificadas y evaluadas para replantear acciones que estén acorde al contexto educativo de la comunidad escolar y donde la mejora escolar dentro de una organización y gestión escolar, vaya en dirección del logro educativo.

Los directores incursionan en su realidad escolar como elemento primordial para poder intervenir dentro de lo que hacen y se van adaptando a los contextos escolares a través de relaciones con su comunidad y entorno, con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo, de excelencia, a través de la coordinación de las distintas tareas y funciones con los maestros, padres de familia, alumnos y autoridades para conseguir el logro de sus objetivos previamente delimitados en su Programa Escolar de Mejora Continua y a la vez conlleva la adecuación del currículo regional de la comunidad para poder involucrarlos hacia la mejora y demás procesos clave que implica el operar el sistema educativo. Tal y como lo señala el informante número cinco:

*Una estrategia de mejora fue entonces, lo que hicimos nosotros es darle los permisos y lo platicamos todos y les comentamos a los padres, está bien llévenselos, pero van a llevar trabajos para que puedan hacerlos allá donde estén entonces empezamos a armar antologías pequeñas donde el niño se llevará el trabajo y lo hiciera y eso es algo que nos enfrentamos, ese es el obstáculo más grande que tenemos en nuestra comunidad, por eso, no podemos erradicar el problema*

Para ello, los directores identifican el contexto social como un campo de aprendizaje adaptado a las circunstancias, plasmado en el Programa Escolar de Mejora Continua como una de las estrategias de operación a través de conocer las características de su entorno, comprender sus necesidades de cambio y transformación, su repercusión contextual en los cambios sociales y su participación en la escuela, de manera dinámica e innovadora, que pueden coadyuvar sus actuaciones directivas en la gestión, de manera colaborativa y de corresponsabilidad en la mejora de los resultados educativos dentro de su escuela.

Con todo ello, todo gira alrededor de los diagnósticos e implementar. Tal y como lo señala el siguiente informante tres:

*La mejora continua para nosotros, para el colectivo docente ha sido una situación escalonada en la cual es una cuestión que debemos ir mejorando día con día, por medio del Programa Escolar de Mejora Continua, como una estrategia de mejora, por otro lado, el conocer el lugar donde trabajamos, sus características, para que nos podamos involucrar, para poder colaborar ...*

Tiene mucho que ver su participación de los directores dentro de su entorno escolar, el saber en qué contexto es el que están trabajando o trabajarán y que retomaran de él, adaptándose a las circunstancias, con qué elementos estructurales, técnicos, tecnológicos, humanos y otros recursos cuenta, para poder incursionar dentro del ambiente institucional determinado por la cultura de la comunidad donde trabaja, es por ello la importancia de hacer el diagnóstico entre todos los actores educativos para la construcción compartida de su visión, misión y de los principios del proyecto de su escuela, que es el Programa Escolar de Mejora Continua.

Para ello los directores se proyectan a través de su visión a futuro, hacía los demás para que participen de manera activa en el desarrollo de las actividades para construir la escuela que desean tener. Tal y como lo expresa el informante número dos señalando lo siguiente:

*Definida mi escuela como el espacio o el pretexto para que los niños de toda la comunidad puedan convivir y nuestro programa es el pretexto para reunirlos ¿no? Y esa es la visión que tenemos, aquí los niños convergen y nosotros somos esa oportunidad para que ellos estén bien se escapen de sus casas, convivan, se conozcan, etc. para mí la escuela, cómo una escuela preocupada, pero los alumnos que acuden a ella, mejoren su calidad de vida y que puedan definir un proyecto de vida, valga la redundancia para mejorar ya las condiciones a futuro de la comunidad. ¿No? Lo que ocurra en este momento es resultado de años de educación...*

Concretizando, los directores se miran preocupados porque su escuela sea cada día mejor, porque haya ese ambiente de convivencia, de unión, por que mejoren su calidad de vida en un futuro y además logren definir sus proyectos de vida para ellos, para su sociedad y para su comunidad. Sin embargo, todo ello tiene que ejercer un largo recorrido día a día, año tras año, es por ello que como principales agentes de cambio tienen mucho peso decisivo en las escuelas.

#### **4.5 El diagnóstico en la construcción de las necesidades y prioridades de la escuela**

Los directores dicen que el Programa Escolar de Mejora Continua es una herramienta de Gestión Educativa, que parte de un diagnóstico, que toma en cuenta el contexto para establecer prioridades, metas y acciones encaminadas a la mejora de sus escuelas, pero, básicamente todas las organizaciones que aprenden no llegan siempre a mejoras, solo algunas se comprometen con un proceso de construcción social de aprendizaje organizativo, en ese sentido.

En este orden de ideas, los directores dicen que el diagnóstico es una herramienta importantísima de conocimiento, es por ello que lo toman en cuenta para realizar los objetivos, metas, acciones y evaluaciones, pues en realidad se requiere de un análisis de lo que les hace falta como escuela, para ello, lo hacen a través de distintos insumos y momentos de lo recabado, de los resultados, y de esta manera descubrir carencias, afectividades, necesidades y prioridades en los aprendizajes y escuela con la finalidad de aproximarse al desarrollo de propósitos educativos dentro del contexto escolar-cultural donde se requiere el cambio. Respecto a esto se muestra en el testimonio del informante uno:

*Tomamos en cuenta un diagnóstico, objetivos, acciones, evaluaciones y una vez analizada la escuela en la que estamos, en base a, analizada de infraestructura, de contexto social de los padres de familia y de nuestros alumnos pues vemos experiencias que tenemos de diferentes carencias analizando los resultados de las pruebas en base a las interrogantes del SISAT, de planea, en su momento que se analizaron, nos damos cuenta de ese diagnóstico y a otras integrantes, que le aplicamos a padres de familia y alumnos, nos damos cuenta que tenemos carencias y tenemos que superar la lectura, la escritura y el pensamiento matemático, entonces, en base a ello, empezamos a diseñar nuestro programa escolar de mejora continua.*

Realizan todo un proceso sistemático los directores, analizan y programan una serie de acciones encaminadas a la mejora de su escuela, toman en cuenta aspectos como insumos evaluativos de lectura, escritura, donde arrojan los resultados como escuela, básicamente como actores principales de lo que se refieren es de aproximarse lo más posible a la realidad para implementar acciones en base al

diagnóstico de la escuela, de manera que prevengan aspectos que puedan llegar a repercutir aún más, predictivo, es decir que en base a las acciones se mejore los resultados que están arrojando de manera que esa problemática que está obstaculizando los aprendizajes, disminuya para un mejor común. Tomando en cuenta las habilidades de lectura, escritura y pensamiento matemático. Que son habilidades importantes para los informantes.

Aunado a ello, también está presente el buen manejo de los recursos de las gestiones realizadas, dentro del ámbito de infraestructura, logradas en base a los objetivos presentes en su Programa Escolar de Mejora Continua, el buen ejercicio de los recursos asignados a las escuelas tiene que ver con los logros escolares y programados dentro de su Programa Escolar de Mejora Continua, no se trata de lograr los objetivos con bastantes recursos, sino por el contrario, con pocos recursos financieros hacer que se logren las metas planteadas.

Pues como es bien sabido, las carencias en las escuelas están a flote, debido a la falta de recursos económicos., sin embargo, como directores saben que utilizar los recursos de manera correcta y transparente es una responsabilidad y compromiso, además, de sugerir en que se requieren ejercer los dineros de manera responsable y de la mejor forma, tal y como lo señala el informante número dos, que se utilizaban las cuotas de padres de familia al inicio del ciclo escolar para otras cosas. A esto abona el informante número dos:

*Así que cuando llegamos a la escuela y no tenemos dinero, los padres de familia creían que era dinero para todas las festividades, lo que reunía de cuotas de gastaba para todos los convivios, el día de las mamás se hacía una gran comida y se gastaba el dinero., y se compraban los dulces para los niños., era alrededor de 15 mil pesos ahí se gastaban en convivios y comidas.*

*A raíz de que yo llego, este, no se hace de esa manera, hacemos los festivales pedagógicos, a veces se puede ofrecer por parte de la asociación de padres de familia un coctel o un pequeño presente para los asistentes, pero el dinero, su uso principalmente es para hacer unos arreglos principalmente en los sanitarios, en las llaves, este, etc. Y se va teniendo un colchón, sólo el día del niño si se usa una pequeña cantidad para dares un dulcero a los niños o un juguete que es lo que los papás querían regalarles.*

Como se afirma anteriormente, los informantes se enfrentan también a la toma de decisiones en relación a recursos económicos, el direccionar el recurso para un

buen fin, creen conveniente dirigir los gastos a lo pedagógico, dando énfasis al aspecto académico frente a las circunstancias y necesidades de su diagnóstico, como lo señala el informante anterior, en el arreglo de los baños y ahí entra en el ámbito de infraestructura.

Además, los directores consideran que el Programa Escolar de Mejora Continua toma en cuenta las realidades de la escuela, a través del diagnóstico escolar, pues cada escuela tiene sus propias necesidades formativas, su historia, sus antecedentes, sus instalaciones, el apoyo de los padres de familia, los programas a los que pertenece, todo ello, son algunos puntos de partida para establecer prioridades e identificar los factores que determinan e influyen en el origen de la problemática de la escuela, que, al hacer el diagnóstico de la escuela, ven las causas y las posibles soluciones., a través de una visión estratégica bien planteada y organizada en el proyecto escolar, para el mejoramiento de la escuela.

Así como lo dice el informante número cuatro al señalar la importancia del diagnóstico:

*Vuelvo a retomar el diagnóstico, donde nos permite detectar las condiciones actuales pedagógicas, académicas en las cuales se encuentra nuestros educandos y con ¿cuáles herramientas cuentan los docentes para poder atender estos grupos? Los objetivos de mejora a desarrollar durante este ciclo escolar, vuelvo a comentar, estos objetivos no son a largo plazo o a corto plazo, pueden ser a corto plazo o a largo plazo o multianuales.*

En base al testimonio anterior, también toman en cuenta las habilidades docentes, básicamente este director mira la importancia en que los docentes tengan las herramientas necesarias para poder entrar al campo, a ellos también les preocupa con que cuentan sus maestros para poder apoyar a sus alumnos., ¿están capacitados para hacerlo? ¿de qué manera les apoyarán a los niños? Todo ello también es parte del diagnóstico y está en el ámbito de prácticas docentes y directivas, donde el docente requiere tener las habilidades y competencias para afrontar dicho reto.

Con el propósito de conocer las condiciones de la escuela, los directores reconocen que el diagnóstico es uno de los elementos principales del Programa Escolar de Mejora Continua que guía, que orienta, pues aquí las variables entran en

juego para apoyar dicho proceso para la mejora, tal y como sucede con padres de familia, docentes, alumnos y autoridades educativas. Desde el apoyo al proceso educativo de enseñanza y aprendizaje, la particularidad de los alumnos, la diversidad de los alumnos, atención a los alumnos con rezago u otra situación que les permita atender y tomar ciertas decisiones escolares.

Dicho lo anterior, los directores informantes realizan el diagnóstico como un referente inmediato para determinar hasta donde se está cumpliendo las condiciones básicas de los aprovechamientos de los aprendizajes, de la infraestructura, de actualización docente, de infraestructura, de conocimiento de los planes y programas de estudio, del apoyo de las autoridades educativas y de la participación de la comunidad, con el fin de conocer con lo que cuentan y con lo que corresponde gestionar a través del programa Escolar de Mejora Continua. Para ello nos comenta el informante uno:

*Tomamos en cuenta un diagnóstico, objetivos, acciones, evaluaciones y una vez analizada la escuela en la que estamos, en base a, analizada de infraestructura, de contexto social de los padres de familia y de nuestros alumnos pues vemos experiencias que tenemos de diferentes carencias analizando los resultados de las pruebas en base a las interrogantes del SISAT, de planea, en su momento que se analizaron, nos damos cuenta de ese diagnóstico y a otras integrantes, que le aplicamos a padres de familia y alumnos, nos damos cuenta que tenemos carencias y tenemos que superar la lectura, la escritura y el pensamiento matemático, entonces en base a ello, empezamos a diseñar nuestro programa escolar de mejora continua, y tomando en base a ese contexto, que tenemos en la escuela, nuestras condiciones y los resultados que nos arrojan esas pruebas, tanto internas como externas, que denotan y como se encuentran nuestros alumnos y que es lo que debemos, sus áreas de oportunidad y que debemos trabajar con ello.*

Además, los directores entrevistados comentan que el diagnóstico no se realiza al vapor, sino que se requiere de la competencia directiva para poder organizar y sistematizar la información en base a las necesidades y prioridades de la institución escolar. Consideran que, una vez recabada la información, ellos analizan los resultados de manera consciente y comprometida para realizar la planificación de objetivos, metas, acciones y evaluaciones correspondientes, así como la selección de estrategias metodológicas de acuerdo a las necesidades de los alumnos va a permitir seguir desarrollando sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para el desarrollo de su aprendizaje.

#### **4.6 La construcción del Programa Escolar de Mejora Continua, como un espacio de corresponsabilidad y compromiso entre el colectivo docente en el CTE**

Los directores de Educación Primaria en escuelas públicas en esta investigación reconocen que la elaboración del Programa Escolar de Mejora Continua, se enmarca en una política de participación y colaboración, dentro de la realidad de sus escuelas para identificar necesidades y prioridades en el aprendizaje y la enseñanza de la institución, con el propósito de organizar las acciones que vayan a emprender para lograr los mejores resultados educativos y construir la Nueva Escuela Mexicana dentro del CTE.

Luego, reconocen que es importante la actitud de ellos como agentes directos y que son modelo frente a los demás actores educativos, a través de conductas que favorecen los ambientes escolares de respeto y colaboración, para ello, la actitud del director tiene que ver con su filosofía, sus creencias, sus posiciones y conductas en la resolución de las diversas problemáticas de la escuela para una repercusión en miras de lo favorable. Al mismo tiempo, reconocen la corresponsabilidad como un elemento esencial y recíproco con los actores que intervienen en la escuela a través de diversas participaciones e intervenciones de manera autónoma en favor del desarrollo integral de los alumnos para construir juntos la escuela que quieren. Como lo platica el informante cuatro:

*La colaboración implica un beneficio, porque se llega a mejores acuerdos, se logran muchas cosas, más y mejores cosas cuando estamos contentos., ellos participan, hacen y opinan.*

De esta manera, realizan proyecciones favorables para su escuela a través de la participación, hay una construcción social, van construyendo entre todos, hay acuerdos sociales y en este caso educativos, por lo consiguiente se va logrando el objetivo en la misma comunidad de aprendizaje y de construcción, donde asumen ciertas responsabilidades que son determinantes para la buena marcha de la escuela a través de diversos roles, roles que los maestros, padres y autoridades

van proponiendo asertivamente para que de manera colaborativa todos respondan a las prerrogativas planteadas en el Programa Escolar de Mejora Continua realizado y construido por todos los participantes de la escuela. Esto se expresa en el informante cinco:

*La colaboración es algo muy relevante, cuando trabajamos de manera muy colaborativa es muy bueno porque decimos pesa menos, hay disposición por parte de los compañeros, entonces créame todos cooperamos, ¿no? Aquí cooperamos todos, en alguna actividad que tengamos que realizar.*

Por lo consiguiente, la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua implica tener una relación con todos los actores educativos, ya que cada uno de ellos tiene diversas aportaciones muy valiosas para la creación del proyecto escolar, cada uno se va incorporando a ese sentido de pertenencia a la escuela, al tener disposición y cooperación, sin que se vea como un requisito de cumplimiento y con todo ello, los directores utilizan todos los recursos posibles para reconocer talentos, aspiraciones y gustos para incorporarlos a diversos roles a desempeñar de manera pacífica y voluntaria, lográndose así el objetivo del Programa Escolar de Mejora Continua de escuela, siempre enfocado a los aprendizajes y desarrollo integral de los alumnos. Como lo predica el informante uno:

*Las comisiones son asignadas por talentos, perfiles de los maestros, también, con quién tenía la intención de ser el responsable de esa tal estrategia o tal actividad.*

Para que los docentes participen sin problemas, los directores reconocen que es necesario motivarlos, reconocer a cada maestro con sus talentos para que participe en la comisión asignada y así se genera confianza y gusto por realizar su trabajo en la escuela, siempre con un objetivo de la actividad o comisión, sin obligar a nadie, sino que el mismo docente se integre con gusto a la comisión, para que participe de manera voluntaria sin obligarlo. Entonces, también reconocen que no son la panacea de la materia, que saben todo, sino que se van moldeando a las circunstancias para hacer una buena actuación, lo mejor que puede para implementar el Programa Escolar de Mejora Continua. Tal y como lo señala el informante número uno donde se denota dialogo, persuasión, consenso, liderazgo participativo:

*Yo acabo de llegar, no sé mucho, pero trato de involucrarme y a no imponer mis ideas, mi jerarquía jamás, siempre consensamos, persuadimos, conversemos para que se hagan las actividades.*

*Porque como dice el dicho, que a fuerza ni los zapatos entran, si las maestras y maestros y si entran están lastimando, no están convencidos de ese programa, de esas estrategias o actividades a realizar, pues si las llegan a realizar o las hacen a medias no tiene caso. Es necesario que se involucren para tener éxito.*

*Trato de involucrarme en el Consejo Técnico Escolar de manera respetuosa, nunca nadie ha tratado de imponer sus ideas o su jerarquía, siempre consensamos, lo repito, persuadimos, convencemos para que se hagan las actividades.*

Precisamente en el Consejo Técnico escolar es dónde se va permeando la corresponsabilidad en los procesos formativos entre el director, docentes y autoridades., para empoderarse y fortalecerse como colectivo docente frente a diversas situaciones.

De manera que como directores se enfocan a generar procesos de participación democráticos, con un estilo de liderazgo democrático, carismático de manera ética frente a su función, donde se maneja con profesionalismo frente a sus compañeros de manera corresponsal para lograr los objetivos dentro de la escuela, dónde se identifican como una organización escolar donde están construyendo juntos una historia, constituidas por personas con diferentes perspectivas, con diferentes modos de pensar y hacer las cosas con una actitud motivante, sobre los contextos educativos, sociales y culturales en el que se encuentra inmerso.

Por lo consiguiente, el hecho de construir el Programa Escolar de Mejora Continua es de gran compromiso, pero va de la mano con una serie de compromisos de responsabilidad y cooperación, como una puesta en común entre iguales que comparten experiencias recíprocas de conocimientos, para que confluyan todos los esfuerzos y se logre el éxito educativo. Así como lo comenta el informante número dos:

*Para ver la valorización de los docentes en este aspecto, es que se va haciendo entre todos con compromiso y colaboración nuestro Programa Escolar de Mejora Continua y se ha trabajado, no es aislado, en el sentido de que cada maestra tiene como sus actividades o su plan y se integra. No. Es algo más regular son actividades generales como para toda la escuela, que se van adecuando a cada uno de los grupos. Mi papel como director dentro del CTE para la elaboración del PEMC es de gran importancia, ya yo, yo formo parte de la motivación intrínseca para que se realice, yo los invito, pero a la vez los voy encaminando hacia la reflexión, de la*

*mejor manera sin que se vea como una obligación., a través del diálogo, la comunicación de manera asertiva los he involucrado para que participen dentro de las actividades de la escuela.*

La construcción del Programa Escolar de Mejora Continua en la escuela es de gran preponderancia para el logro de los objetivos escolares, como lo dice el informante anterior, dónde se ven como la guía directiva en la toma de decisiones, en la motivación intrínseca, en la actitud, el dialogo, la comunicación para lograr la corresponsabilidad de todos los involucrados y participar en la construcción de este, proponiendo, teniendo una relación directa, adentrándose a los escenarios a través de relaciones de participación como el dialogo de manera respetuosa para poder conformar el proyecto escolar de manera que aquí se trabaja el compromiso y la colaboración.

En este orden de ideas, los directores reconocen la relación social y educativa a través de las distintas formas de trabajar entre los involucrados para impulsar y propiciar el trabajo colaborativo, a través de los tipos de liderazgo, para poder influenciar en sus compañeros y poder lograr la participación con los padres de familia. Tal y como lo señala el informante número uno:

*Mi trabajo como director en el desarrollo, como director...es ser empático, he tratado de ser amigo, me gusta a lo mejor no darme a querer, simplemente ser muy empático con mis compañeros, y este. En base a eso siempre trato de motivarlos, siempre estamos siendo con ellos promotores de superar día a día.*

Para finalizar, es precisamente a través de las relaciones sociales donde logran en colectivo sus resultados, ya sea favorables o no según sus perspectivas de la comunidad educativa y un elemento que sobresale es la empatía y motivación para sacar adelante el trabajo con todos los maestros, padres y autoridades en la construcción, ejecución y evaluación del programa Escolar de Mejora Continua, donde los directores saben que la corresponsabilidad es el elemento clave para lograr mejores resultados e ir dejando al lado las prácticas tradicionales directivas que se venían desarrollándose.

#### **4.7 La construcción de la mejora continua de la escuela y la participación de los padres de familia**

Los directores comentan que el Programa Escolar de Mejora Continua, es una construcción de todos y requiere estar centrado en los aprendizajes y en el desarrollo integral de los alumnos de manera que oriente y materialice el avance del aprendizaje de los alumnos y alumnas.

También dicen que en la escuela Primaria hay padres de familia donde no le dan prioridad a la escuela, sino a su trabajo debido a la necesidad económica, social y sociocultural, de manera que el director requiere de buscar nuevas formas para que los padres de familia participen, con un liderazgo que orienta, que dirige, que orienta, que permite la participación de ellos en la escuela, para que sea compartida la responsabilidad y haya ese ambiente de apoyo favorable y en armonía. Tal y como lo señala el informante tres:

*La participación de los padres de familia ha sido buena, más sin en cambio hemos tratado de enrolarlos, de platicar con ellos, en esta parte este, porque muchas de las veces tenemos básicamente puros papás siempre al trabajo, entonces hemos tratado de cambiar ese rumbo de involucrarlos y han sido buenas experiencias. Los padres de familia intervienen en el PEMC a través del te literario, en la cual, en algún momento los padres de familia, iban y nos compartían una lectura o nos hacían exposiciones de un tema, se les daba el tema a los padres de familia, nos compartían un tema, compartían su experiencia en algún trabajo y algunos padres de familia nos apoyaban en la cuestión de las hortalizas, en cómo cuidar las hortalizas en la escuela, esa es la parte de la involucración de los padres de familia que hemos tenido la experiencia y la verdad es que, se ponen nerviosos, pero al final del día los padres de familia, nos dicen... se van con un buen sabor de boca.*

Por lo anterior, aprovechan sus saberes comunitarios en favor de la escuela, toman en cuenta los intereses de los padres de familia, entonces se fomenta la corresponsabilidad en favor de la escuela, sin imponer u obligar a los padres de familia, sino que, con su preparación profesional, sus habilidades y empatía los está involucrando de manera respetuosa para que respondan a la participación. Además, así se evitan las problemáticas y resistencias con los padres de familia, de manera que se reconoce la experiencia del director, sus saberes. Como lo indica el informante uno:

*...corresponde al director hacer, pero principalmente en este caso, el pedagógico, pues a partir de los padres de familia también siempre, una buena estrategia con los padres de familia es que tratamos de involucrarlos, de sensibilizarlos para que nos apoyen, haciéndoles partícipe de que su apoyo es crucial para el logro, el éxito o el fracaso de esas actividades.*

*Entonces hay buena respuesta, en su mayoría le digo, con los padres de familia, pero no podemos descartar a los que están un poquito renuente, pero como en todo, entonces pues involucrarlos a todos en la comunidad escolar.*

El rol de los padres de familia es esencial y necesario frente a los procesos educativos de sus hijos, y más si se trata de participar de manera efectiva frente a las actividades escolares, sin embargo, también hay padres de familia que se resisten, que no asisten o se manejan renuentes, como lo señala el informante uno del testimonio anterior, se enfrentan también a situaciones difíciles con los padres, entonces se desarrolla la perspicacia directiva de respeto, de no obligarlos, de que participen sin presión, de manejar estrategias de sensibilización para generar una relación armónica y así se vean comprometidos de que el éxito o fracaso es para todos, pero además se genera un aprendizaje más efectivo frente a estos tipos de escenarios así como también el acompañamiento a los alumnos y no se sientan solos en el proceso educativo de sus hijos.

Por otro lado, está la situación de la inasistencia, debido a problemas de participación social, donde no los mandan por diversas cuestiones o situaciones de trabajo u otro, aquí, con la actitud de maestros y director con actividades organizadas para ellos, los motivan a que manden a sus hijos, así como lo dice el informante uno:

*Integramos a los padres de familia a través de diversas actividades desde que les pedimos que nos manden diariamente a sus niñas y niños, abogamos mucho por la asistencia, ya dejemos la puntualidad, sino que lleguen, tenemos organizados talleres, hay talleres de padres de familia donde ellos participan.*

Así como también hay padres de familia donde no responden al trabajo tan fácilmente o hay ciertas problemáticas de diferente índole en la escuela, por lo consiguiente, no se resuelve tan rápido, a lo que señalan que hay que ver que es lo que está sucediendo a fondo, investigar, comunicar, llevar a cabo bitácoras narrativas donde narren los hechos de las situaciones y así responder frente a las

agresiones de los padres de familia con descripciones de lo sucedido, tal y como lo señala el informante tres:

*Para resolver las problemáticas, en primer lugar, debemos de tomar en cuenta, ver el problema que está sucediendo, analizar, ¿diagnosticar que está sucediendo? ¿Por qué está sucediendo? para que nosotros en el momento en que los padres de familia lleguen a este extremo, pues tener las bases de lo que está sucediendo ¿no? ¿porque ha sucedido? Y nos llegan y nos dicen: maestro sucedió esto y yo ni enterado. Entonces, creo, que aquí siempre, siempre ha sido la parte de la comunicación con los docentes, que lleven sus bitácoras, de que es lo que sucede en cualquier problemática, antes que todo, que ellos lleven sus bitácoras de que es lo que sucede en cualquier problemáticas, antes que todo bitácoras, en cualquier situación, así sea, por pequeña que sea, para que llegado el momento, los padres de familia muchas veces llegan de esa manera ya con agresiones pero si la bitácora me dice que es lo que sucedió realmente.*

Por lo consiguiente, se deja ver que también hay problemáticas y que de alguna manera el director busca respaldarse frente a las agresiones con bitácoras de narrativas para defenderse y de esta manera se reconoce por la experiencia directiva frente a estos escenarios vividos y que le han dejado el conocimiento para evitar cualquier situación no en su favor.

Así también se hace énfasis en el dialogo abierto y la comunicación, donde se evite cualquier situación negativa o preocupación, por parte de los padres de familia, así como lo señala el informante uno:

*Una buena estrategia de organización es la comunicación, un programa de puertas abiertas, las puertas están abiertas para con los padres de familia, para que vayan a platicar con su servidor, para los alumnos también, me ha tocado el caso de varios niños que se acercan a su servidor y dialogan cualquier situación que los atañe o les acongoje, de apertura de los padres de familia para con los maestros y de las maestras y alumnos.*

Los directores reconocen ciertas situaciones de necesidad y apoyo hacia ellos y una buena estrategia es la comunicación con los padres de familia, la empatía con ellos, para que de esta manera ellos apoyen a sus hijos en las actividades académicas y aporten a la escuela, desarrollando aspectos de lectura y comprensión lectora, señalados en su programa escolar de mejora continua, según sea el caso, así como lo señala el informante dos:

*Entonces, este, nosotros tenemos un carácter y un compromiso social, como les decía empoderamos a las mujeres, a las niñas y los niños también, el respeto sobre todo y también les explicamos a los padres de familia y tiene que ver con esa*

*cooperación, yo les explico siempre a los papás, digo: haber papá ocurre esto, me rijo con estos lineamientos, esta esto, les damos información, les damos la capacidad de discernir y de tomar su criterio, pero las medidas de que también los hagamos partícipes y les expliquemos, no aprovecharnos de que no saben leer y escribir o tratarlos como ignorantes, son personas y hay que explicarles.*

Les brindan confianza a los padres de familia para que participen en las actividades de la escuela, pues al involucrarlos en los procesos educativos, les origina buenos resultados, ambientes de trabajo favorables y compromiso en los procesos implementados, se responsabilizan con gusto y agrado de manera voluntaria para que logren los objetivos en menor tiempo, como lo señala el informante anterior.

De tal manera que denotan compromiso social, empoderamiento de las mujeres y niñas, respeto, cooperación, información, criterios, y respeto como seres humanos igualitarios en equidad, para que de esta forma ellos estén sabedores de lo que están haciendo y que es lo que les beneficia con sus propios criterios. En este tenor, tal como se expresa en el testimonio del informante número dos:

*La colaboración es fundamental, para el éxito educativo, como le digo, se aspira a tener una comunidad, una comunidad, que incluye a los padres de familia, a los alumnos, incluye al director a los maestros y eso es importante hacer que todos se den cuenta que tienen un papel primordial o fundamental, si los papás no nos apoyan, pues la maestra trabaja y trabaja y logra muchas cosas, pero en casa se pierde y viceversa ¿no? Entonces, es importante, todos, la escuela es de todos nosotros.*

Por lo tanto, los directores reconocen que la colaboración y la participación de los padres de familia es tan indispensable en la escuela y que la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua tiene que ver con la participación total de los padres de familia.

Originando una visión de su escuela con excelencia educativa, de calidad, de valor humano en un sentido de equidad e igualdad social, sin embargo, no todo camina de esta manera, él se proyecta, pero en el camino hay obstáculos, el director resuelve cualquier situación problemática a través de la disolución en las mismas relaciones, con comunicación, con respaldos con bitácoras o documentos para respaldarse frente a cualquier situación que se salga de sus manos.

## 4.8 La gestión directiva y los procesos escolares autónomos

Los directores saben que el promover un proceso de gestión, tiene que ver con la organización, planificación, con un sentido de pertenencia, lo cual implica una serie de procesos que lo acompañan, la coordinación, todo ello es con la finalidad de tener claro los objetivos institucionales, disminuir tiempos muertos, la disolución de conflictos de manera pacífica así como el cumplimiento de las actividades planificadas alineada a los propósitos educativos y que hace todo lo posible por buscar estrategias de dialogo con los involucrados para lograr los objetivos, así como lo indica el informante cuatro:

*Con respecto a la gestión escolar, tiene mucho que ver con el sentido de pertenencia con la escuela ¿no? Yo digo, cuando hay sentido de pertenencia movemos cielo mar y tierra para lograr objetivos y de alguna forma vuelvo a retomar y a utilizar. Entender que una estrategia es el diálogo, principalmente, lo vuelvo a repetir, con los padres de familia y con los maestros es el sentido de pertenencia, cuando los padres de familia llegan a buscarme no me encuentran en la dirección, me encuentran en un salón o en las instalaciones de la escuela.*

A través de su forma inmediata que es la de su vida cotidiana, su naturalidad, su reacción como ente social, dentro de su escuela, hacen todo lo posible para hacer su función lo mejor que se pueda, moviendo cielo, mar y tierra, porque tienen ese sentido de pertenencia, de colaboración para sacar adelante a su organización.

Con ello, los directores reconocen que hay que decidir en colegiado lo que les beneficia a los alumnos con respecto a aprendizajes, infraestructura, inmuebles, materiales, organización y demás áreas de gestión para buscar los medios para el logro planeado en las distintas dependencias. Así lo dice el informante cinco:

*La autonomía escolar es cuando nosotros tenemos la capacidad de poder decidir, por lo que, a lo mejor, estamos viendo, tenemos esa autonomía de decir saber que estamos trabajando la autonomía, vamos a irnos al aprendizaje de los niños, saben que, pues está pasando esto y pues ni modo, está pasando esto tenemos toda la autonomía de lo que tenemos que hacer, tenemos que hacer la gestión directamente a lo mejor con presidencia municipal.*

Por lo consiguiente, manifiestan autonomía con su colegiado, con visión de lo que quieren, para lograr gestionar de manera sistemática. De manera, que, la toma de

decisiones está fundamentada en su organización escolar, en sus características contextuales y es precisamente el Programa Escolar de Mejora Continua, donde se toman decisiones de manera conjunta, detectan la problemática, buscan razones, necesidades y prioridades, ejecutan alternativas de solución, reconocen consecuencias y llevan un seguimiento evaluativo de participación del proceso de Gestión.

Los directores identifican que el promover los procesos de gestión en las escuelas va direccionar a la mejora escolar, a la mejora de los aprendizajes a través de la autonomía de gestión bien implementada y entendida, pues saben que dicha prescripción tiene que ver con la capacidad que tienen de tomar decisiones como escuela, al planear con determinado tiempo, para mejorar el servicio educativo que ofrecen, como lo señala el informante anterior, de lo que hacen entre todos y van decidiendo como colegiado docente, fortaleciendo la capacidad de gestión en sus escuelas, a través de la planeación estratégica, el trabajo colectivo en la escuela, la participación social en los procesos de mejora, la inclusión de los alumnos y el buen ejercicio de los recursos en los que se tiene acceso, donde permite mejorar el desempeño de la escuela para poner en marcha los planes de mejora de la escuela a través del Programa Escolar de Mejora Continua. Tal y como lo señala el informante número uno:

*De los ocho ámbitos tomamos tres el que se refiere a la planeación, este al equipamiento de la escuela, a la función directiva y a la mejora de los aprendizajes en tres metas en colectivo, lo determinamos cuando hicimos la actividad de asignar prioridades aunado a necesidades, prioridades, determinamos que 4 ámbitos darle seguimiento, a través de diversos instrumentos y reflexionamos para darle seguimiento a las actividades que se van realizando, de lo que estamos haciendo o de lo que no se hizo, dependiendo del logro, no al que se llegó. El seguimiento lo hacemos con diversos instrumentos de evaluación como listas de cotejo y este pues las evidencias y observación, observaciones que se hacen, también y las vamos documentando en rubricas y listas de cotejo.*

Donde este mismo Proyecto escolar tiende a permitirles centrar su actividad en el logro de los aprendizajes de todos los alumnos a través de la autonomía escolar, preparación profesional, para saber qué hacer con la información que los orienta a

garantizar el derecho a la educación a todos, tomando en cuenta sus contextos educativos, problemas y necesidades para tomar las decisiones en conjunto.

Los directores reconocen que el implementar los procesos de Gestión y autonomía escolar tienen que ver con el Programa Escolar de Mejora Continua donde aquí tienen toda la capacidad de decisión y de gestión para lograr la mejora de sus escuelas, tomando en cuenta los ocho ámbitos jerarquizados según su necesidad, como lo señala el informante número tres:

*Para involucrar a los maestros dentro de los procesos de gestión y dentro del PEMC llevo a cabo una situación de diálogo, una situación, de este, de analizar en cuánto a las actividades ¿Qué se requiere? ¿Qué es lo que nos hace falta? Para poder trabajar con los alumnos en las cuestiones de gestiones ¿no? sabemos que a lo mejor es mi grupo, igual 1, 2°, 3°, 4°, 5° y 6° debemos de explorar, debemos de platicar y de consensuar que es lo que requerimos, que es lo que vamos a gestionar, que nos sirva a todos, ¿no? Nunca se ha tomado la idea de que el director, a no nada más, porque ve que hace falta una computadora, pues va a pedir una computadora, ¿no? Tenemos que ver las necesidades en conjunto con los maestros, para él, el trabajo que van a desarrollar, junto con los muchachos ¿no?*

Es decir, cada director en colegiado reafirma la autonomía de gestión para determinar cuáles serán los ámbitos a operar, caracterizándose el consenso y la gestión escolar. Van direccionando lo que quieren para su escuela y lo que van a trabajar, su visión de escuela, influyendo a través de sus habilidades de gestión en las distintas dependencias, aunque a veces no se logren los objetivos planeados. Como lo dice el informante cinco:

*En relación a la gestión escolar la estrategia que he implementado es buscar la forma de tener comunicación con las dependencias con los compañeros maestros de otras zonas y que ellos también nos pueden ayudar a hacer una gestión en base a su experiencia, si pero primero, conocemos a las personas y luego vamos haciendo, este y preguntado con los maestros que es lo que nos hace falta., o pues estábamos en la gestión de unas computadoras pero pues se paró el trámite, paramos la gestión porque ahorita son tiempos electorales, y ya nos dijeron espérense, a ver si ganamos los apoyamos y si, no, pues gracias, y pues de esa manera hacemos la gestión de la autonomía.*

En consecuencia, el director busca maneras de solucionar con sus iguales, haciendo gestión en diferentes dependencias, de manera que realiza su papel con disposición, responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia a su escuela.

## 4.9 Los desafíos de los directores frente a los obstáculos y resistencias generadas en la escuela

Los directores de educación primaria que fueron entrevistados dicen que el papel que desempeñan representa una serie de situaciones para los cuáles no están preparados para asumir responsabilidades y que hay muchas dificultades en el hacer de su día a día.

Realidades donde ellos se enfrentan con diferentes perspectivas docentes, modo de actuar, culturas arraigadas como el tradicionalismo, donde dadas las circunstancias de algunos docentes no hay respuestas favorables, sino por el contrario, obstaculizan los trabajos, objetando que son aspectos que no son obligatorios o la apatía para incorporarse al equipo de trabajo hace que los planteamientos propuestos en el consejo técnico escolar se retrasen o no se realicen a lo que es necesario acudir a la normativa, tal y como lo señala el informante número cinco:

*...la invitación ya se la hice por palabra, veo que no quiere, maestra, este se los doy de manera escrita, maestra entablamos compromisos, quiero que haga esto, quiero que no llegue tarde, quiera que esto, y esto, y esto, bueno me los firma, entonces haga de cuenta que le fui armando su expediente, su expediente, su expediente y cuando no me hizo de enojar, pero en la evaluación final, que no subió a plataforma y que por ella no podía yo validar la escuela, y que me faltaba mucha información de ella, no, llegue y yo le invite, le pedí, yo fui, no nada me pasa, le exigía, yo fui a su grupo, yo trabajé con sus niños, yo esto yo lo otro, lo siento mucho maestra pero como se resiste usted al cambio, pues la voy a poner a disposición...*

Por lo consiguiente, los directores ven que la resistencia docente es uno de los obstáculos, el comportamiento no adecuado ni favorable a favor de la innovación, a los cambios a las nuevas ideas dentro de la organización, no están interesados en las actividades y por lo tanto no cooperan en los objetivos escolares.

Por ello se ven en la necesidad de aplicar la norma, donde ya agotaron todas las instancias, donde ellos ven que ya hicieron todo, ya informaron, ya les dieron la oportunidad de reivindicar sus actitudes o trabajos por realizar, entonces, dadas las circunstancias se ve obligado a aplicar la norma y ponerlos a disposición. Por lo que

genera en ellos la actuación burocrática al no tener respuesta de los docentes, para llevar más control escolar de diversa índole.

Otra situación es el caso del uso de la tecnología en estos tiempos y momentos, con el brote epidémico de COVID-19 como un síndrome respiratorio agudo y severo, donde se vio una movilización educativa, brindando el servicio educativo de manera virtual a partir del 11 de febrero del 2020, por lo consiguiente, la ocupación de los maestros fue hacer diversas modificaciones en sus prácticas en sus maneras de enseñar que hasta el momento les ha dejado un aprendizaje profesional frente a realidades muy complejas, como lo señala el informante siguiente, pero que no todos los maestros hacen lo correspondiente y por ende se genera una serie de aspectos que obstaculizan el proceso educativo, tal como señala la informante número dos:

*Dentro de los problemas que tenemos es por parte de un docente que no siguió la forma de trabajar y los acuerdos del colegiado, y eso es un problema ¿no? Tuve la situación con un maestro de educación física, en la que nosotros tomamos acuerdos para una evaluación, justo, como les comento, llevamos un protocolo de seguimiento, en el sentido de que los maestros, llevan registros cada semana de sus pequeños y me informan a mí, por medio de sus listas yo los respaldo y de esa manera funciona que los niños tengan ese seguimiento y ese seguimiento no lo hace el Mtro. De Educación Física. Porque no podía porque no sabía, porque su conductor le dijo que no, él es aparte. Ok. El maestro mandaba una actividad por semana y yo preguntaba ¿cómo van los niños y él decía vamos bien? Vale. Órale pues, Mtro. Tus listas este vamos bien.*

*Llega ese acuerdo 26/12/20 llega la evaluación del trimestre, el cuál te dice cómo evaluar. Y pues, todas realizamos, siempre revisamos los acuerdos, como si fuera una clase, para analizarlos y saber qué hacemos y evitar malos entendidos y tomamos en cuenta que la vamos a aplicar tal cual, porque es una evaluación, justo, no es justo que los que no han trabajado, tengan una calificación alta de manera pareja. Por ejemplo, el niño que hace una sola actividad y tiene 9, pues no es justo, se desmotivan.*

*Y le solicite que, pues tratará de hacerlo de manera sistemática, cómo todos, pero, cual fue la solución de su supervisor y de su conductor, cambio de zona, de escuela, no., entonces el maestro, se acaba de cambiar ahora.*

La resistencia docente y de cualquier actor social al cambio, es un aspecto que se convierte en reto para los directores, que al trabajar con ellos les inestabiliza frente a sus demás compañeros y que no sienten ese respaldo de la autoridad, porque en el maestro de Educación Física lo cambiaron de escuela para que no realice lo

correspondiente en la escuela, porque no sabe, porque no tiene el compromiso o porque sintió la presión, o por cualquier situación, para las autoridades educativas es más fácil cambiarlos de centro de trabajo y ya se soluciona el problema.

Entonces los directores ven que la falta de compromiso, de responsabilidad para lo que les corresponde hacer de manera sistemática y falta apoyo de la autoridad educativa. Por lo consiguiente se sienten frustrados, preocupados y con incertidumbre al no contar con el apoyo de sus autoridades para cumplir la norma.

También hay casos donde hay maestros con más antigüedad, que en el aspecto tecnológico se resisten al conocimiento, más en los momentos de pandemia, donde todo es de manera virtual, sin embargo, el informante siguiente busca las formas de apoyar a sus compañeros para sacar adelante el trabajo, veamos el siguiente testimonio del informante tres:

*Tenemos una maestra ya grande que tenía miedo a la tecnología, que se resistía en esa parte, este, motivando, fue de que sabe que maestra vamos a capacitación, este pues es que yo no sé, vamos, yo la acompaño, porque luego muchas veces nos da pena entre maestros, en el que estamos preguntando y creo que esa parte de ir de la mano en conjunto ha sido una buena situación, en el de que nos sirve de manera personal y de manera laboral el llevar a cabo esa mejoría ¿no? En nosotros de capacitación personal.*

Con todo lo anterior se ejemplifica el apoyo directivo, el empuje, la guía, el apoyo a sus compañeros a través del ejemplo y la empatía directiva, todo con el propósito de una mejora en sus escuelas. Como lo dice el informante dos:

*Mi papel frente a diversas problemáticas, fue de respeto. Pues desde el inicio del ciclo escolar, asentar la base, desde el inicio del ciclo escolar tu desde el principio del ciclo escolar, a que te comprometes.*

De manera que los informantes buscan estrategias que les vayan permitiendo aprender y aplicar durante su día a día y así evitar caer en errores, además de llevar a cabo una gestión en la organización lo más enfocada a los aprendizajes de los alumnos, comprometiéndolos y poniendo las reglas del juego desde el inicio del ciclo escolar. Como una estrategia de organización y administración para enrolar a los docentes al trabajo escolar.

## CONCLUSIONES

Dentro de esta investigación educativa se hace referencia a los resultados obtenidos de los cinco informantes que nos permitieron indagar y organizar la información de esta manera, para lo cual correspondientes mirar de manera diferente las diversas actuaciones que direccionan las preguntas de investigación.

Se han encontrado diversas perspectivas durante el desarrollo de esta investigación. Uno de los hallazgos es que saben que hay un antecedente legal, que hay un fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de manera que les da los argumentos necesarios para actuar de esta manera, el tener claro dicho fundamento legal les permite actuar con más solidez con todos sus compañeros y con más seguridad de lograr que participen dentro de los procesos de mejora continua en la escuela. Pero también, hay quien no conoce los fundamentos legales y aun así los aplican la mejora continua por diversas razones de cumplimiento lo que genera en ellos su disposición a la escuela, a la mejora, a que sea cada vez mejor con todas las intenciones, disposición y actitud, aunque sus realidades y resultados sean otros.

También dicen los informantes ser los actores directos en el proceso de mejora continua, lo que implica realizar grandes esfuerzos, con la construcción práctica de todos los actores escolares para hacer la transformación y se requiere que cada uno aporte elementos participativos y de construcción en el Programa Escolar de Mejora Continua, a través de los procesos de gestión, pero que de alguna manera les genera incertidumbre, preocupación para poder lograrlos objetivos, ya que dicen que es un poco difícil el implementarlo y lograr buenos resultados., pero, retoman experiencias pasadas para lograr mejorar y alcanzar el éxito.

Otro de los hallazgos es que se miran como un ser capaz de influir con los demás actores educativos a través de diálogos reflexivos, de comunicación a

tiempo, de comprensiones y confianza, lo cuál va a permitir abrir un panorama más amplio de ambientes a favor de la mejora de los aprendizajes y resultados favorables. De manera que se ven como motivadores de su personal, aunque no se logren siempre los resultados esperados., utilizando la introspección para visionarse a la excelencia.

De igual manera, saben que la mejora continua tiene que hacerse en una perspectiva estratégica a partir del reconocimiento de las características y particularidades de la escuela, como lo es el diagnóstico. A través de diversos enfoques normativos instituidos que requieren de una descentralización a las escuelas desde la planificación, organización, dirección de su personal, control y evaluación de los procesos de gestión que diariamente ellos llevan a cabo en su práctica directiva y que como directores están sujetos a realizar las modificaciones pertinentes en caso de que su contexto lo requiera. Al hacer su autoevaluación de lo que hacen a través de su Programa Escolar de Mejora Continua van modificando ciertas acciones de mejora en sus centros escolares de acuerdo a sus ámbitos de necesidades pertinentes. A lo cual ello se permite ver el compromiso y preocupación porque su escuela sea cada día mejor.

Otro de los hallazgos es el identificar que el diagnóstico juega un papel muy importante en la construcción de las necesidades y prioridades de la escuela. A través de él diagnóstico se encuentra la radiografía completa de las necesidades y prioridades que hay que trabajar dentro de la escuela. Consideran que, una vez recabada la información, ellos analizan los resultados de manera consciente y comprometida para realizar la planificación de objetivos, metas, acciones y evaluaciones correspondientes, así como la selección de estrategias metodológicas de acuerdo a las necesidades de los alumnos el permitir seguir desarrollando sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para el desarrollo de su aprendizaje, se reconocen como eficaces y competentes para organizar y sistematizar información.

Comprenden que la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua implica para ellos promover una actitud, corresponsabilidad y compromiso por parte

de los actores escolares del colectivo docente. De manera, que todos tengan una visión y misión educativa enfocada a los aprendizajes, para lograr entre todos los mejores resultados y brindar un mejor servicio educativo y sobre todo formar alumnos competentes para la vida. Y para ello reconocen el espacio dentro del Consejo Técnico Escolar para hacer la construcción del proyecto de escuela, el seguimiento y la evaluación de lo planeado en favor de la comunidad estudiantil.

Los directores saben que la construcción de la mejora continua de la escuela conlleva a promover la participación de los padres familia y disminuir la resistencia, en el ideal del modelo de gestión, la *mejora continua* debe darse en el día a día de la escuela, sin embargo, es frecuente que los directores se enfrenten a obstáculos tanto del interior como del exterior, a escenarios no esperados, que les dificulta avanzar en la construcción de formas de trabajo para la colaboración y que inviten a los miembros del colectivo docente a hacer sinergias entre sí y de esta manera se logre incorporar al trabajo para el logro de los resultados y reconstruir cómo es que los directores enfrentan la gestión escolar acotada a la construcción del Programa Escolar de Mejora Continua.

Redireccionan y promueven un proceso de gestión sustentado en la necesidad de generar procesos más autónomos a través de consensos colectivos y reconocen que todas las tareas y acciones que se realicen tienen que apuntar hacia el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de todo el alumnado, para ello saben que la colaboración tiene que ver con delegar, es decir establecer un compromiso para que se conjuguen acciones entre comunidad y escuela.

Además, los directores de educación primaria entrevistados saben que el papel que desempeñan representa una serie de situaciones para los cuáles no están preparados para asumir responsabilidades y que hay muchas dificultades en el hacer de su día a día; consideran que una de esas problemáticas son las resistencias por parte de algunos actores educativos al cambio, cambio a los métodos de enseñanza, la poca participación de los padres de familia a las actividades escolares y una infraestructura escolar en malas condiciones y demás problemáticas a las cuáles enfrentan los directores.

Sin embargo, también visualizan que se tiene que hacer el replanteamiento en el marco del equipo de conducción y comparte una política de toma de decisiones y acuerdos básicos para evitar aplicar la normativa, y en caso necesario si se aplica, por lo que se puede decir, que es el principal animador educativo y es el responsable de los resultados obtenidos en toda la escuela, rotando diversas funciones para que se sientan comprometidos y no se le cargue la mano solo al director para dar respuesta a las necesidades educativas.

Para la elaboración de las proposiciones finales, es un claro recordatorio de lo que se hizo desde el inicio de la investigación, es parte de la argumentación sistematizada que como investigadores realizan, que desde el momento en que se decidió hacer investigación al escoger la temática, la elaboración del estado de arte, en explorar diversos documentos, tesis, ensayo u otros documentos de investigación se hizo un esbozo de manera general de lo que se iba a realizar., y para esto nos ha dejado una reflexión clara de lo que implica un documento investigativo en el aspecto educativo., el reconocer lo que dicen y hacen para dar significado, para interpretar, encontrar categorías y hallazgos para lograr claridad reflexiva de lo que implica la función directiva, sus actuaciones frente a escenarios tan complejos y que nos permite aprender y repensar nuestro hacer directivo para lograr la mejora continua reflejado en los aprendizajes de los educandos.

Así también el reconocimiento de los informantes en todas sus facetas, lo cual es determinante y requiere de empatía y comprensión al conocer su historia de cada uno de ellos para cambiar la manera de dirigirse, de actuar, comprometida y redireccionada en las actividades implementadas, en las relaciones, y demás áreas de actuación en la escuela y en la vida social. Además, como una forma de autoconocimiento de la función que se esta realizando, repensar lo que se está haciendo, ¿cómo se está haciendo? Y hacer un cambio radical en favor de la organización escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alberoni, F., (2003) *El arte de liderar*. España, Gedisa.
- Andere, E., (2017) *Director de escuela en el siglo XXI ¿Jardinero, pulpo o capitán?* México, Siglo XXI editores.
- Ander, Egg., (1995) *Métodos y técnicas de investigación social*. Argentina. México. Ed. Lumen.
- Angrosino, M., (2012) *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. México, Morata.
- Antúnez, S., (1997) *Claves para la organización de centros escolares*. Tercera edición. España, Horsori.
- Berger, P, y T. Luckmann, (1986) *La Construcción Social de la Realidad. Los fundamentos de la vida cotidiana*. Argentina. Amorrortu.
- Bogdan, R, y S. Taylor, (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España, Paidós.
- Bolívar, A., (2007) *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. 2da. Edición. España, La Muralla S.A.
- Bruner, J., (1999) *La educación, puerta de la cultura*. España, Aprendizaje Visor.
- Denzin, N. y Y. Lincoln, (2000) *Métodos de recolección y análisis de datos*. Manual de Investigación cualitativa. Vol. IV. Argentina, Gedisa.
- Fierro, C. y S. Rojo, (1994) *El consejo técnico un encuentro entre maestros*. Primera edición en Libros del Rincón. México, SEP.
- García, R, y R. Mendoza, (2011) *Ser Docente Hacerse Docente. La organización social de la profesión magisterial: trayectorias e identidades docentes en Tlaxcala*. México, ISBN.

- Gergen, K., (2006) *Construir la realidad. El futuro de la psicoterapia*. ISBN. Barcelona. Paidós, Ibérica. S.A.
- Gergen., K, (1996) *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. ISBN. Barcelona. Paidós Ibérica. S.A.
- Gergen, K. y M. Gergen. (2004) *Reflexiones sobre la construcción social*. Barcelona, Paidós, Ibérica, S.A.
- González, M.; Nieto, J. y A. Portela, (2008) *Organización y Gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid, España. Pearson educación S.A.
- Guash, O., (2002) *Observación Participante*. España, CIS.
- Heller, A., (1987) *Sociología de la vida cotidiana*. Barcelona, Península.
- Kvale, S., (2011) *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid. Morata.
- Mercer, N., (2001) *Palabras y mentes. Cómo usamos el lenguaje para pensar juntos*. Barcelona. Paidós.
- Owens, R., (1970) *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Ediciones elfo. Madrid. Aula XXI. Santillana
- Potter, J., (1996) *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona, Paidós.
- Pozner, P., (2008) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires. AIQUE.
- Rubio, M, y Varas. J., (2004) *El análisis de la Realidad en Intervención social. Método y técnicas de investigación*. Madrid. Editorial, CCS, Alcalá.
- Ruiz, O., I. (2007) *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Sammons, P.; Hillman, J. y P. Mortimore, (1998) *Características clave de las escuelas efectivas*. México. SEP. ISBN.

Sautu, R., (2003) *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires, Lumiere.

Stake, R. E. (2007) *Investigación con estudio de caso*. Madrid. Morata.

Vasilachis de Gialdino, I., (1992) *Estrategias de investigación cualitativa*. Argentina, Editorial. Gedisa.

### OTRAS REFERENCIAS

DOF., (2019) "*Lineamientos para la selección de personal con funciones de director que aspire a desempeñar tareas de asesoría técnica en otras escuelas de educación Básica para el ciclo escolar 2019-2020*". LINEE-05-2019. En el Diario Oficial de la Federación. 01 de abril de 2019. SAAE, (SEP, 2020: Art.2. XIV)

DOF., (30-09-2019) "*Ley General de educación*" Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019. México. p.46-48

DOF., 30709/2019 *por el que se expide la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*. 1-29.

DOF., (30-09-2019) "Nueva Ley General de Educación" en el Diario Oficial de la Federación el 30 de septiembre de 2019.p. 1-70

DOF., (2019). *DECRETO por el que se expide la Ley Reglamentaria del Artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Mejora Continua de la Educación*" 30/09/2019. P.1-20

DOF., ACUERDO número 12/05/19 por el que se modifica el diverso número 15/10/17 por el que se emiten los Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares de Educación Básica. Párrafo de considerando.

- Henao, G.; Ramírez, L. y Ramírez, (2006) *Qué es la Intervención Psicopedagógica. Definición, principios y componentes*. Revista. El Agora, V. 6, No. 2, julio-diciembre, Medellín, Artículo de investigación. Colombia. p. 218-224
- Jiménez, A.; (2003) *“El diagnóstico en Educación”*. En *Diagnóstico en educación. Modelos, técnicas e instrumentos*. México. Cap.I. Salamanca. Edit. Amarú, pp. 17-38.
- Marturet, M., (2010) *“El trabajo del director y el proyecto de la escuela”* Margarita Marturet; Patricia Bavaresco; Rita Torchio; Cristina Íbalo; José Calarco con colaboración de Ana Laura Herrera ... [et al.]; coordinado por Teresa Socolovsky. - 1a ed. – Repositorio Institucional. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación, 2010, pp. 25-69
- Monje, C., (2011) *“Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa”* Guía Didáctica, Colombia, Universidad Sub colombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Programa de Comunicación y Periodismo, pp. 29-216
- ONU., (2006) *“Preguntas frecuentes sobre el enfoque de derechos humanos en la cooperación para el desarrollo*. Nueva York y Ginebra, 2006, pp. 15-19.
- Orcasitas, G. José Ramón (1996) *La Detección de Necesidades y la intervención Socioeducativa*. En revista Educar No. 21, pp. 67-87.
- PND., (2019) *“Plan Nacional de Desarrollo” 2019-2024*. Presidencia de la Republica., México. Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos, pp.42
- Remedí, E., (2004) *“La intervención Educativa”* Conferencia magistral presentada en el marco de la Reunión Nacional de Coordinadores de la Licenciatura en Intervención Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional, celebrada del 28 de marzo al 2 de abril de 2004 en el Hotel Cibeles. México, D.F. Mimeo, pp. 2-10.
- SEP., (2014) "Acuerdo número 717" en Diario Oficial de la Federación, 07 marzo de 2014, p. 6.

SEP., (2014) *“La ruta de mejora escolar, un sistema de Gestión para nuestra escuela. Fase intensiva. Educación Básica, Preescolar. Primaria. Secundaria. Ciclo escolar 2014 – 2015, p.10.*

SEP., (2019) *“Orientaciones para Elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua”* México, 2019, p. 17.

SEP., (2020) *“Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas en Educación Básica”* (SAAE), México, pp.37-43.

SEP., (2013) *El consejo técnico escolar, una ocasión para la mejora del docente y el desarrollo de la escuela.* México, p.11.

SEP., (2017) *“Perfil, Parámetros e Indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación Básica”.* México. pp.29-37.

SEP., (2010) *“Modelo de gestión Educativo Estratégico, Modulo I. Programa de escuela de calidad.* México, pp.55-72.

SEP., (2019) *“La nueva escuela mexicana” Principios y orientaciones pedagógicas.* México, pp.17-22.

SEP., (2013) *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.* México, Secretaría de Educación Pública, pp. 5-7.