



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD UPN 095 AZCAPOTZALCO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

CALIDAD EN LA GESTIÓN ESCOLAR: Proceso de transformación para la mejora escolar

Título del Proyecto de Intervención, para obtener el grado de
Maestría en Educación Básica

PRESENTA

MAGALI CRISTINA IBAÑEZ ROBLES

Directora de Tesis:

Mtra. Margarita Berenice Gutiérrez Hernández

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIDAD UPN 095 DF. AZCAPOTZALCO
095/395/2015

México D. F. a 4 de agosto de 2015.

DICTAMEN APROBATORIO

Lic. Ericka Alejandra Mejía Carrasco
Subdirectora de Servicios Escolares
Universidad Pedagógica Nacional
Presente

En relación con la tesis de maestría, "*Calidad en la gestión escolar: proceso de transformación para la mejora escolar*", que presenta **Magali Cristina Ibáñez Robles**, a propuesta del Mtra. Margarita Berenice Gutiérrez Hernández, los abajo firmantes, miembros del jurado comunicamos que cumple con los requisitos necesarios para presentar el examen de grado correspondiente.

Presidente: Dr. Wenceslao Sergio Jardón Hernández
Secretario: M. en A. Margarita Berenice Gutiérrez Hernández
Vocal: Mtra. Ma. del Carmen Villanueva Reyes
Suplente: Mtro. Felipe Bonilla Castillo

El examen está programado para el 25 de agosto del año en curso a las 17:00 hrs. en el Auditorio de esta Unidad.

Atentamente
"Educar para Transformar"



Mtra. Nancy Virginia Benítez Esquivel
Directora
UNIDAD 095
D.F. AZCAPOTZALCO

C.c.p. Sustentante
C.c.p. Archivo
C.c.p. Minutario

NVBE/MAVP/mpg

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

POR EL HECHO DE DARMER LA FUERZA Y LAS BASES CON LOS CUALES HE LOGRADO MIS OBJETIVOS Y METAS, CONVIRTIENDOME EN LA PERSONA QUE AHORA SOY, TOMO DE USTEDES AL AMOR Y LA ENTEREZA CON LA CUAL HA VIVIDO.

A MI ESPOSO:

GRACIAS POR EL APOYO BRINDADO HASTA HOY, POR ESA ENORME PACIENCIA Y DEDICACIÓN A NUESTRA FAMILIA, POR CONSIDERARME COMO LA MUJER ADECUADA PARA FORMAR UNA VIDA LLENA DE LOGROS Y ÉXITOS. TÙ SIEMPRE SERÀS EL HOMBRE DE MI VIDA.

A MIS HIJOS:

AGRADEACO EL FORMAR PARTE DE MI VIDA Y EL APOYO EN CADA UNA DE MIS AVENTURAS, ESPERO QUE ESTO LOS MOTIVE A CONSEGUIR SUS SUEÑOS Y METAS.

A MIS HERMANOS:

POR CADA MOMENTO VIVIDO A SU LADO, LES BRINDO ESTO ESPERANDO QUE LOS MOTIVE A SEGUIR FORJANDO SU FUTURO CON ENTEREZA.

RECONOCIMIENTOS

MTRA. MARGARITA BERENICE GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ

DR. WENCESLAO SERGIO JARDÓN HERNÁNDEZ

MTRA. Ma. DEL DARMEN VILLANUEVA REYES

MATRO. FELIPE BONILLA CASTILLO

POR SU COMPROMISO EN LA MEJORA DE CADA UNO DE SUS ALUMNOS, ASÍ COMO EL ACOMPAÑAMIENTO EN LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, POR QUE GRACIAS A SU GRAN EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO SE LOGRO EL ENRIQUECIMIENTO DE ESTE TRABAJO. DESEO QUE SIGUAN TENIENDO MUCHOS ÉXITOS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. CONTEXTO PROBLEMATIZADOR Y METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	8
1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	10
1.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	10
1.2.1 Antecedentes y estudios sobre gestión escolar	11
1.2.2 Planteamiento del problema	12
1.3 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	15
1.3.1 Diagnóstico y áreas de oportunidad dentro del centro escolar	18
1.3.2 Propósitos de la intervención	25
1.3.3 Elementos metodológicos de la intervención	27
1.3.3.1 Escenario, actores y micropolíticas dentro del centro escolar	27
1.3.3.2 Descripción del espacio temporal	30
1.3.3.3 Procedimiento de la intervención, categorías e indicadores	31
1.3.3.4 Diseño de intervención	36
2. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN EL CONTEXTO EDUCATIVO	41
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD	41
2.2. PERSPECTIVA DE CALIDAD Y PROCEDER INTERNACIONAL EN LA EDUCACIÓN	45
2.3 POLÍTICAS Y CALIDAD: LA EDUCACIÓN EN MÉXICO	49
2.3.1 El peso de la mirada internacional sobre México	55
2.3.2 El acuerdo 592 y la RIEB como parteaguas del cambio	56
3. LA AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR COMO UN ELEMENTO DE MEJORA EN UNA ESCUELA PARTICULAR	60
3.1 ¿QUÉ ES GESTIÓN?	61
3.2 GESTIÓN EDUCATIVA	62
3.3 AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR	64

3.3.1 Gestión escolar	64
3.3.1.1 <i>Plan Estratégico de Transformación Escolar como antecedente de la mejora institucional</i>	66
3.3.2 Nuevas perspectivas nacionales: la Ruta de Mejora	68
3.3.3 Las prioridades de la educación	69
3.3.4 Acuerdo 717. Lineamientos para formular los programas de gestión escolar	76
3.3.5 La Ruta de Mejora a través de los Consejos Técnicos Escolares	78
3.4 GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES	81
3.4.1 Concepto de metacognición	85
3.4.2 Aspectos relacionados con la gestión escolar y gestión de aprendizajes	86
4. TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO GESTIVO EN UNA ESCUELA PARTICULAR PRIMARIA	91
4.1 PROCESO DE CALIDAD Y TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA RUTA DE MEJORA	92
4.2 PROCESO DE MEJORA DENTRO DE LA GESTIÓN ESCOLAR	109
4.3 PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE APRENDIZAJES (ACOMPañAMIENTO A DOCENTES)	122
CONCLUSIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	134
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	136
ANEXOS	139

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención es resultado de la incertidumbre que como docente he experimentado en las diversas instituciones en las que he laborado, cuestionándome continuamente, si la organización, planeación, seguimiento y evaluación a nivel escolar se trabajaran en forma individual y colectiva, con compromiso y de manera fehaciente, ¿qué impide la mejora institucional?, ¿con el seguimiento de la planeación y la organización se puede lograr un cambio positivo en la realidad de la comunidad educativa?, sin embargo, a esta pregunta surgieron otras diversas sobre saber ¿cuáles son los elementos, situaciones que impiden este proceso de cambio? y ¿quiénes deberían participar dentro de este cambio?, estas incertidumbres surgieron mientras ofrecía mis servicios como docente, en la actualidad surge la necesidad de dar respuesta y posibles soluciones a dichos conflictos ya que cuento con la oportunidad de generar una mejora en el contexto donde me encuentro laborando por lo que expongo la problemática que se vive en un colegio particular y las expectativas que se tienen respecto a la calidad que se oferta dentro del mismo, así como el proceso de cambio de paradigmas y mejora que se da, partiendo de una planeación estratégica fundamentada en los valores y visión que caracteriza al centro.

Por lo que considero como un principio básico sí para lograr mejorar cualquier proceso entonces se necesita estar convencido, comprometido y motivado de querer hacerlo ya sea de forma individual y/o colectiva. “...el propósito personal es el cambio que lleva al cambio organizativo... cuando la presencia del propósito personal es grande, ese aporta el poder para un cambio más profundo” (Fullan, M. 1993:13)

De esta forma se expone dentro del capítulo 1 los antecedentes que justifican la intervención, considerando el contexto y la problemática actual del centro escolar donde se realizó la intervención. Dentro del capítulo 2 se cuestiona y exponen políticas nacionales e internacionales y su impacto en el contexto escolar. Una vez

establecidos los antecedentes, se fundamentarán en el capítulo 3 las bases conceptuales del trabajo, partiendo del supuesto de que los procesos gestivos que se dan dentro de una institución pueden entrar a su vez en un proceso de mejora y así lograr la calidad que el centro requiere de acuerdo a sus necesidades. De esta forma en el capítulo 4, se retoman las bases para estructurar un plan de acción en pro de la mejora institucional del colegio, basándonos en el método cualitativo, considerando el contexto, el escenario, los sujetos, partiendo de un análisis descriptivo y crítico de los sucesos que se han ido dando antes, durante y después de la intervención centrada en la organización, planificación, seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora perteneciente al ciclo 2013-2014. De esta forma el proyecto de intervención ofrece las conclusiones sobre los datos y acciones de mejora.

1. CONTEXTO PROBLEMATIZADOR Y METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El presente trabajo de intervención expone las necesidades mínimas reportadas en una escuela particular. Dentro de algunas escuelas particulares surgió la inquietud de analizar y comprender varias acciones que pretenden ser activistas, sin embargo, distan mucho de serlo ya que es sólo el intento de un falso activismo, puesto que no llevan un proceso de calidad en el cumplimiento o seguimiento de los objetivos de trabajo y alcance de metas planteadas dentro del proyecto escolar. Por lo tanto, los proyectos padecen la falta de un sustento metodológico o una base teórica adecuada a la visión y misión de cada centro conllevando una elaboración de actividades de forma improvisada y sin calidad, con la premisa inadecuada de ofertar una cantidad de actividades con la finalidad de vender el servicio educativo de “calidad” a los padres de familia.

La situación económica de muchas familias demanda la participación de ambos padres de familia o el ingreso de la mujer al campo laboral provocando una alta demanda en las escuelas particulares y desfavoreciendo la formación dentro del contexto familiar, por lo tanto la responsabilidad de una educación integral recae en la escuela sin dejar opciones a ambas partes. De esta forma, la responsabilidad de llevar a cabo una transformación de calidad es mayor, ya que las expectativas y la experiencia nos llevan a la reflexión y análisis de la práctica profesional con la finalidad de mejorar el entorno o la comunidad a la que se tiene pertenencia, esta necesidad se transforma como a un compromiso, ya que el efectuar una adecuada planeación del proyecto escolar considerando las necesidades específicas del centro escolar puede conllevar a la mejora de varios aspectos de hacer dentro del aula y la escuela misma, favoreciendo a las nuevas generaciones, procurando cubrir las necesidades inmediatas de la comunidad y la sociedad global.

Para lograr este propósito, se realizó un diagnóstico de necesidades y áreas de oportunidad del centro escolar, con la finalidad de obtener una mejora continua en el servicio y ofertar calidad evitando centrarse en la cantidad de actividades, sin

embargo, dicho trabajo de intervención se dio a la par en el sexenio del Presidente Enrique Peña Nieto, en el cual la gestión escolar tomó un nuevo rumbo y de esta forma las necesidades escolares se detectaron a través de la Ruta de Mejora.

Dentro del quehacer educativo se pueden encontrar una lucha constante entre la práctica directiva y la práctica docente; las cuales pueden estar sujetas a una resistencia del cambio continuo que se presenta en la sociedad y las reformas educativas. Los planteamientos de cómo se aprende y cómo se debe enseñar, ponen de manifiesto, dudas, incertidumbres, necesidades y puntos de vista bastante contradictorios, la lucha por la adaptación de los actores de la educación ante esta nueva perspectiva, pone en tela de juicio la calidad que se ofrece en la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB 2011) y el nuevo Modelo Educativo propuesto para el año 2015, Pogré y Lombardi (2004) exponen que la escuela fue creada para unos cuantos con la finalidad de que éstos gobernarán a una sociedad, sin embargo, el afrontar hoy una escuela inclusiva, para todos, jaquea su función primaria, por lo que rompe con el esquema de una enseñanza tradicional poniendo en crisis la tarea docente y el papel de la escuela como tal.

Sin embargo esta crisis también expone las deficiencias que llegan a existir dentro de un centro escolar, refiriéndonos a las prácticas gestivas y la poca orientación y acompañamiento que en muchas ocasiones pueden tener los docentes sobre un intento fallido de transformación de su práctica. Por lo tanto la gestión escolar puede ser un punto fundamental para que docentes y alumnos puedan lograr una mejora en el desarrollo de habilidades y “competencias para la vida” que exige el Plan de Estudio SEP 2011.

La intervención realizada se enfocó en la gestión y los procesos de mejora dentro de una escuela primaria particular, considerando que para llegar a la mejora no solo se requieren buenas intenciones y una práctica docente adecuada, sino que también, debe llevarse a cabo una gestión coherente con el proyecto escolar y las necesidades que existen dentro de cada contexto.

1.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Para lograr reformar y cumplir con las demandas se debe mejorar el proceso de gestión escolar, de esta forma el trabajo de intervención realizado tuvo la intención de lograr un proceso de mejora en la gestión escolar y académica, dando un seguimiento veraz y oportuno en la Ruta de Mejora, con la finalidad de ofertar a la comunidad escolar un nivel aceptable de calidad educativa que cubriera las necesidades requeridas. De esta premisa surge la importancia de capacitar de forma constante a los docentes para mejorar nuestras habilidades, y de esta forma ser profesionales expertos sobre la educación.

Los docentes y administrativos deben estar preparados para enfrentar los retos impuestos y de esta forma alcanzar una digna competitividad dentro del contexto internacional. Si bien es cierto que, el quehacer educativo de los docentes y directivos se encuentra en una zona de conflicto entre lo que es, lo que se debe hacer y lo que hay que entregar ante las autoridades escolares, también es cierto que las opciones son escasas y que realmente la adaptación al nuevo enfoque exige una manera diferente de enseñar, organizar y administrar el centro escolar; así como fomentar la participación de padres de familia dentro del contexto, con la finalidad de cubrir las necesidades de la comunidad educativa.

1.2 FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Dentro del contexto escolar donde se llevó a cabo la intervención se pudo constatar por medio del diagnóstico que existían muchas áreas por mejorar, de esta forma se planteó un plan de acción que se fue ajustando de acuerdo a los avances y retrocesos detectados dentro del proceso de mejora, reportando los avances de forma cualitativa y apoyándonos en la Ruta de Mejora implementada por primera vez dentro del ciclo 2013-2014. Sin embargo dicha intervención se fundamentó en

una investigación teórico-metodológica con la finalidad de dar sustento a cada una de las acciones emprendidas. De esta forma se presentan a continuación algunos estudios y referencias sobre los procesos de calidad y prácticas gestivas que varios autores reportaron.

1.2.1 Antecedentes y estudios de gestión escolar

Para González (2004) la evaluación y la calidad van de la mano, ya que una es necesaria para la otra, exigiendo una reflexión de la evaluación y su procedimiento, para lograr una mejora en los resultados y alcanzar un estándar en la calidad que se pretende.

Actualmente la implementación de los modelos de gestión y calidad escolar, se enfoca en los resultados de aprendizaje de los alumnos, con la finalidad de implementar eficiencia y eficacia en la educación, considerando que la gestión escolar juega un papel muy importante en el logro de metas establecidas de acuerdo a las necesidades de cada centro educativo. Por otro lado, Garay y Uribe (2006) realizaron un estudio sobre la importancia del papel del director en el proceso gestivo sobre el centro escolar, entendiendo así que, realmente existe un cambio significativo en el mejoramiento de la calidad en los aprendizajes de los estudiantes, por medio del seguimiento, la organización y la planificación del proyecto escolar.

Farías (2010) agrega que los objetivos de eficiencia y eficacia en las instituciones educativas pueden lograrse en un escenario que favorezca la autonomía de los centros escolares, por lo que recomienda instrumentar procesos de gestión estratégica en los centros escolares. Mientras Álvarez (2004) considera que la gestión es un proceso dinámico donde se vinculan varios ámbitos, entre ellos la organización bajo un liderazgo eficaz de gestión, la administración convencional, con la finalidad de cumplir la misión institucional.

En la investigación realizada por García (2009) menciona que el papel de la gestión escolar es determinante para alcanzar la calidad en los centros escolares, de esta forma hace hincapié en la formación de los gestores escolares para que se dé una mejora en los procesos gestivos.

Sin embargo, las investigaciones realizadas no ofrecen una intervención en la mejora de la gestión escolar, ya que se menciona la importancia de la misma para el buen funcionamiento y articulación de los agentes escolares, por lo tanto se presenta a continuación la problemática del centro escolar con la finalidad de realizar una intervención, considerando los estudios mencionados con anterioridad y fundamentar la importancia de la presente intervención.

1.2.2 Planteamiento del problema

Dentro del discurso se habla de calidad en la educación, de igualdad, equidad, de reorganizar el liderazgo y establecer la gestión escolar; sin embargo, dentro de la práctica los directivos y docentes tienen una carga de trabajo administrativa y frente a grupo más intensa que antes, se pretende hacer participativos a padres y docentes dentro de la gestión del centro escolar, pero esto dista mucho de ser algo acercado a lo propuesto, ya que la organización y planeación del proyecto escolar, solo se enmarca en un trámite burocrático solicitado por los supervisores escolares a las escuelas privadas para ser ejecutado en los centros escolares.

La intervención que se llevó a cabo sobre la gestión escolar dentro de un colegio particular abarcó y dio seguimiento a los aspectos que lo competen ofreciendo una alternativa en la mejora en el proyecto institucional de acuerdo a sus necesidades. “cada comunidad escolar tiene una problemática particular, a partir de la cual establece estrategias de solución y compromisos de sus colectivos escolares (...) articulados y direccionados a la transformación de la cultura organizacional (...) la mejora de todos los actores educativos” (SEP 2008:5)

Por lo tanto se cuestiona el proceder en algunos escenarios escolares los cuales pretenden implementar un proceso tipo receta o instructivo para llevar a cabo, coartando enormemente algunos paradigmas y la construcción de otros. De esta forma la cantidad de actividades están a disposición de la demanda de la sociedad, condicionada a la oferta de las mismas. De acuerdo con Zabala (2007) la idea de que la enseñanza tradicional es un modelo transmisor, ha generado un “falso activismo”, donde un sin número de actividades escolares no asegura que los contenidos y procedimientos hayan sido apropiados por el alumno, *es un hacer por hacer*, por lo tanto es un problema medular de muchas escuelas particulares primarias, donde el exceso de actividades denota lo que el representante de un colegio particular denomina calidad en la educación, alumnos competentes y con un desarrollo integral, sin embargo, por lo general no se invita al alumno a reflexionar sobre el trabajo realizado, sólo se inyecta al alumno de conocimiento sin enseñarle a reflexionar sobre su mismo proceso de aprendizaje. “El aprendizaje para la comprensión requiere aprender en la acción. No es posible comprender si sólo se reciben datos...aprender para la comprensión implica comprometerse con acciones reflexivas, con desempeños que constituyen comprensión” (Pogré y Lombardi 2004:18). Es fundamental que las actividades diseñadas para el aprendizaje de los alumnos realmente deban llevar un sustento e invitar al sujeto a ser reflexivo sobre su labor dentro y fuera del aula. De ahí que se deba realizar un proyecto institucional con coherencia y de acuerdo a las necesidades de la comunidad escolar y manifestando como finalidad que el producto sea de calidad y no de cantidad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2012) estableció recomendaciones internacionales para lograr la calidad en la educación a algunos países sobre algunos aspectos; la capacitación docente para lograr los estándares de calidad a nivel internacional, por otro lado, esta capacitación y el establecimiento de un perfil académico docente aún no se termina de concluir en el trabajo realizado dentro del aula. Ya que todo está plasmado en planeaciones muy bien realizadas pero con pocas esperanzas de ser llevadas a la práctica, o desarrollando en los alumnos las competencias que se solicitan en el plan de

estudios, ya que la administración de tiempos, la comunicación entre docentes y directivos no es tan eficaz y eficiente, la organización escolar no empata con la planeación del aula impactando en los resultados académicos poco alentadores. López (1994 citado en Gairín, 1996) expone que los problemas de calidad en las organizaciones se centran en la dirección y el liderazgo los cuales tienen una visión corta del negocio, la falta de compromiso y la poca habilidad de poner en práctica ciertas estrategias que favorecen el desarrollo, así como la poca capacidad de incorporar valores y nuevos principios a la cultura de la organización, son los que nos llevan a un proceso de calidad sin una mejora sobre el centro escolar.

Para reestructurar y cumplir con las demandas educativas es imperante capacitarnos constantemente con la finalidad de desarrollar al máximo nuestras habilidades y lograr así ser profesionistas de la educación, preparados para enfrentar los retos impuestos para alcanzar la competitividad establecida por las políticas económicas internacionales. Si bien es cierto que el quehacer educativo de los docentes y directivos ha entrado en una zona de conflicto *entre lo que es, lo que se debe hacer y lo que hay que entregar*, también es cierto que las opciones son escasas y que realmente la adaptación al nuevo enfoque exige una forma diferente de enseñar, organizar y administrar en el centro escolar, considerando los cambios continuos de la sociedad; con la finalidad de cubrir las demandas de la comunidad escolar. “El cambio no es sólo hacer cosas diferentes, ya que esto no implica siempre una mejoría, es asegurarse que los resultados obtenidos sean óptimos” (PETE 2008:10).

Si los docentes y directivos de los centros escolares se apropiasen de su actuación realmente podrían establecer un plan de trabajo basado en la calidad y no en la cantidad de aprendizajes. De esta forma y por medio de una mejora en la gestión escolar se lograría ofertar educación de calidad para todos.

El atender las necesidades de la comunidad del centro escolar beneficiaría de poco a poco a la sociedad y la fortalecería en su hacer. De ahí, parte la idea de retomar los Consejos Técnicos Escolares, con la finalidad de abordar la problemática individual de cada escuela.

Por lo tanto la Secretaria de Educación Pública en su documento “Un Consejo Técnico Escolar” establece que:

Se busca rescatar los Consejos Técnicos Escolares porque son espacios para el fortalecimiento de las escuelas, organizan la transformación positiva de los resultados de los aprendizajes de los alumnos y nos dan la oportunidad del desarrollo profesional docente. Cada Consejo Técnico Escolar tomará vida de acuerdo con las necesidades, características y condiciones específicas del colectivo escolar. (SEP 2013: 22)

Por lo tanto, este enfoque de gestión escolar promueve la participación del colectivo docente, directivos y supervisores tratando de cubrir las necesidades de la comunidad de acuerdo al contexto en el que se esté desarrollando la escuela.

Estas situaciones se consideraron para realizar un análisis sobre la práctica de la gestión escolar en una escuela particular a través del análisis y seguimiento de la Ruta de Mejora. Por lo tanto se consideró que la mayor problemática que existe en las escuelas primarias sobre sus resultados de aprendizaje se encuentra en la poca orientación y seguimiento sobre el proceso gestivo del centro escolar, ya que a menor organización y planeación se tendrá poca efectividad y eficiencia en la educación ofertada a la comunidad escolar. Por lo tanto ¿Qué acciones y prácticas favorecen el proceso gestivo del centro escolar? ¿Cómo estas acciones y prácticas pueden llevarnos a lograr la transformación y la mejora de la calidad educativa en una escuela primaria particular?

1.3 METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El trabajo de intervención fue abordado desde un enfoque cualitativo bajo la perspectiva de la Teoría Socio-crítica, manifestando los contrastes del proceso de la práctica en materia de gestión escolar con sus pros y contras, orientado por una metodología cualitativa que pretende describir el proceso de transformación a partir

de una investigación acción-participativa. Con esta metodología se pretende establecer un cambio en las prácticas gestivas de una institución escolar, estableciendo lo real y lo posible en el panorama de la educación con la participación de los actores principales en la educación, dentro del contexto donde se ubica nuestra problemática, con la finalidad de lograr así un proceso de transformación y mejora institucional. El proceso mismo se consideró tan importante como el resultado que se obtuvo de dicha intervención, el diseño de intervención se basó en el seguimiento de la Ruta de Mejora rescatando las áreas de oportunidad a trabajar de forma constante.

El proceso de investigación acción-participativa se caracteriza por llevar un proceso en espiral, cumpliendo con pequeños ciclos de trabajo y retomando los resultados para lograr una mejora. Por lo que se considera que “El proceso de investigación acción- participativa se caracteriza por ser cíclico, flexible e interactivo en todas las etapas o pasos del ciclo” (Sandín 2003: 167), el autor considera que el proceso es un modelo de ciclos con cuatro etapas:

- ④ Clarificar y diagnosticar una situación problemática para la práctica.
- ④ Formular estrategias de acción para resolver el problema.
- ④ Poner en práctica y evaluar las estrategias de acción: Comprobar hipótesis.
- ④ El resultado conduce a una nueva aclaración y diagnóstico de la situación problemática, iniciándose así la siguiente espiral de reflexión y acción.

Se consideraron estas cuatro etapas como una metodología desde una modalidad participativa, según lo expuesto por el autor la investigación acción en una modalidad participativa se basa en un proceso de investigación orientado a facilitar la transformación social y nos lleva a las siguientes características que son:

- La investigación como una acción transformadora.
- La acción que llega a ser una fuente de conocimientos.
- La participación la cual implica un proceso de control y evaluación de las acciones que se aplican a una problemática que vive una comunidad.

- El investigador forma parte del proceso y establece un compromiso en las acciones a implementar.
- Se invita a la reflexión crítica y a un diálogo permanente que favorece un aprendizaje de experiencias.

La Investigación Acción-Participativa (IAP) según lo considera Alcocer (1998) tiene un proceso que nos lleva a la transformación con la perspectiva de ofrecer una mejora en la calidad de vida de los sujetos de una comunidad. Por lo que se integra el conocimiento popular y el conocimiento científico que se encuentran abiertos para percibir la realidad y mejorar las prácticas sociales. La IAP nos lleva al consenso y al diálogo en una acción colectiva donde no se estudian los problemas por separado, si no que se establece una dimensión interrelacional e histórica. La autoridad es el investigador el cual se pone a servicio de la comunidad desde una postura ideológica, metodológica y política, por lo que se participa e investiga para proponer acciones y generar condiciones que favorezcan la transformación estructural, lo que la participación colectiva nos lleva a una toma de poder y a un aprendizaje para la democracia.

Para Hernández, S. (2010) el diseño de intervención acción-participativa pretende resolver problemas cotidianos e inmediatos para mejorar las prácticas concretas, centrándose en la toma de decisiones en las reformas estructurales del centro escolar. Lo que el autor llama “propiciar el cambio social” y transformar la realidad, para que los sujetos tomen conciencia de su papel en el proceso de transformación. Por lo que fundamenta que este diseño se basa en tres pilares:

- Los sujetos que viven el problema son los adecuados para abordarlo en su entorno natural.
- Su conducta está influida de acuerdo al entorno en el cual se desarrollan
- El uso de la metodología cualitativa es la indicada para abordar el estudio de entornos naturalistas.

De esta forma se establece la primera etapa que tiene lugar en la clarificación y diagnóstico de la situación o contexto donde se centra la problemática planteada con anterioridad donde de forma posterior se puso un plan de acción buscando la transformación del centro escolar registrado en una bitácora.

1.3.1 Diagnóstico y áreas de oportunidad dentro del centro escolar

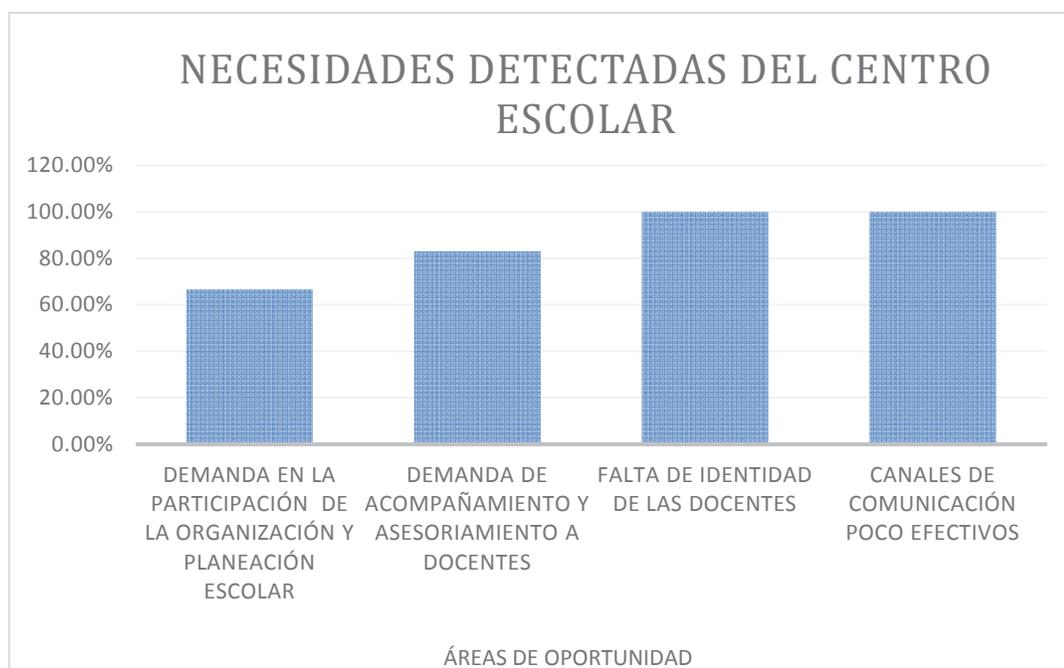
De acuerdo con lo planteado por Sandín (2003), el primer paso de la investigación acción es el diagnóstico para detectar el problema de intervención y clarificarlo. Para realizar el diagnóstico se aprovechó el conocimiento previo de la vida escolar para proceder a recoger datos a través de observaciones no participativas registradas en una bitácora. Se aplicó un instrumento a las docentes “Cuestionario abierto” (Anexo 1), con la finalidad de analizar el logro que se tuvo en ciertos indicadores establecidos dentro del proceso de mejora y la práctica gestiva, por lo que se tomaron en cuenta las propuestas e ideas de las docentes a las cuales les fue aplicado el cuestionario.

El cuestionario antes mencionado, permitió delimitar ciertos indicadores de acuerdo a las áreas en las cuales se diseñó la propuesta de intervención. El cuestionario mostró las necesidades básicas e inmediatas, que se deben cubrir para lograr una mejora en el centro educativo (Gráfica 1), son:

- De acuerdo con las respuestas el 66.6% de las docentes consideraron importante participar activamente en la planeación y organización del proyecto escolar, con la finalidad de mediar su seguimiento y favorecer de esta forma las actividades que se pretenden llevar a cabo en su secuencia didáctica dentro del aula. Se hizo énfasis en la poca participación de las docentes en la planeación de actividades administrativas y/o gestión, delegando la mayor responsabilidad a los directivos, (tomando como el mayor responsable al directivo, sin embargo esta es una ambigüedad, ya que

si las cosas no funcionan debidamente, el único responsable es el directivo) generando así una sola perspectiva de la planeación, sin enriquecer o fortalecer las áreas de oportunidad del centro escolar

- Por otro lado 83.3% de las docentes mencionaron la falta de acompañamiento, asesoramiento y capacitación docente, ya que dentro de los reactivos las docentes aceptaron el no contar con conocimientos y estrategias sólidas para favorecer tanto el diseño como la evaluación de los procesos de enseñanza.



GRÁFICA 1. NECESIDADES DETECTADAS EN EL CENTRO ESCOLAR. ELABORACIÓN PROPIA

- El 100% de las docentes reportaron que no existe identidad ante el proyecto escolar que tienen vigente, mencionan el individualismo y falta de compañerismo entre docentes y directivos. Lo que nos habla de un ambiente de trabajo autoritario, un clima laboral poco favorable. (Gráfica 1).
- El 100% de las docentes reportaron que hay pocos canales de comunicación y acceso a la información. Las docentes expresaron en sus respuestas; que

la improvisación de actividades satura a los alumnos y nunca se plantea un objetivo específico para lograr una meta lógica y acorde con las necesidades del centro escolar y alumnos.

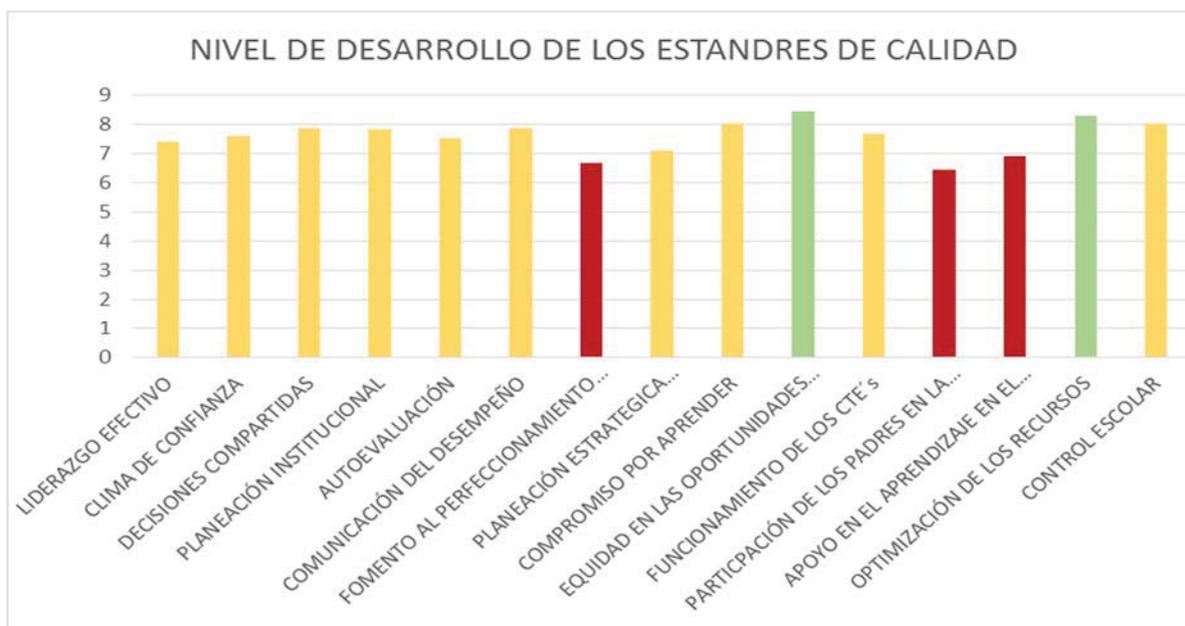
De las observaciones registradas en una bitácora, se pudieron analizar varias situaciones:

- Ⓢ Se muestra la administración de tiempos la cual no favorece a las docentes en su práctica, ya que existen actividades que las extraen de su quehacer dentro del aula y por lo tanto genera una desorganización dentro de la escuela
- Ⓢ También se constató que en algunos casos las docentes, no cuentan con la preparación para impartir los contenidos y aplicar estrategias que favorezcan el desarrollo de habilidades y destrezas en los alumnos. Lo que muestra poco dominio del Plan y Programas de Estudio 2011 establecido en la SEP.
- Ⓢ Se hizo notar la poca habilidad de las docentes para realizar una secuencia didáctica coherente con su realidad y un proceso de evaluación efectivo en sus alumnos. Así como también mucha rotación de personal en los grados de 2° y 5°.
- Ⓢ Por otro lado se percibe poca adaptabilidad a los cambios y/o resistencia a los mismos por parte de la Representante Legal del colegio y la Coordinadora Escolar.
- Ⓢ Se hizo evidente la poca participación y vinculación de los padres de familia con las actividades escolares y académicas de los alumnos.

Por otro lado se retoman los resultados obtenidos del PETE en línea donde la evaluación fue realizada por la Directora Escolar, Docentes y Padres de familia donde las áreas de oportunidad a trabajar básicamente se enfocaron a (Gráfica 2):

- La organización del centro escolar
- La administración de recursos

- La práctica docente



GRÁFICA 2. NIVELES DE DESEMPEÑO DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA GESTIÓN ESCOLAR PETE EN LÍNEA

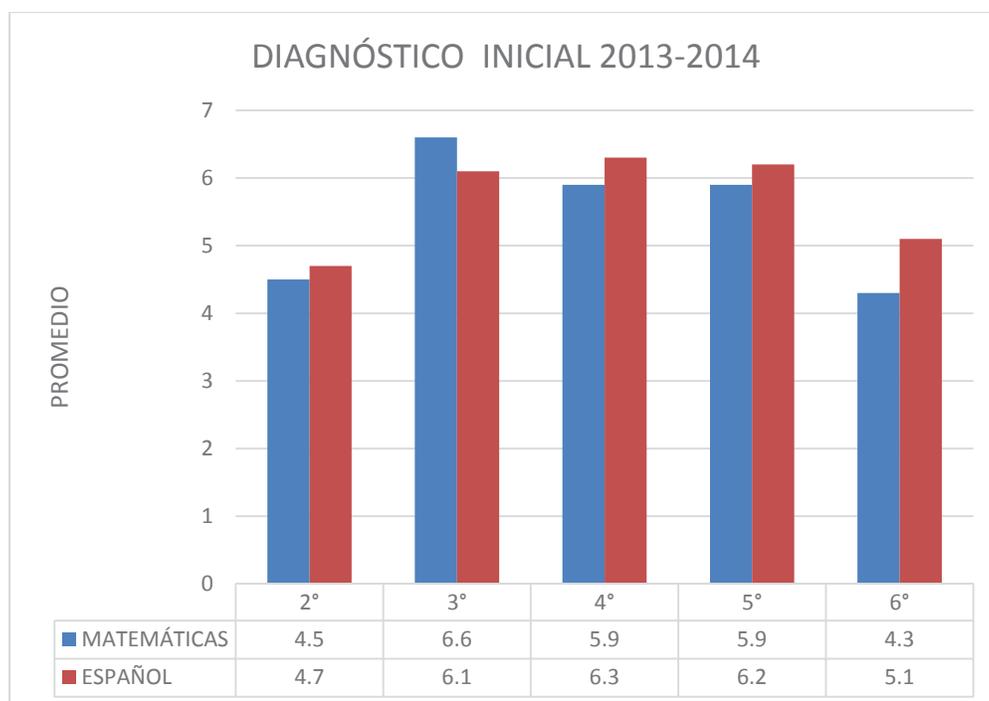
El puntaje sobre el nivel de logro de 1 a 10 se muestra en las barras, donde se puede mostrar el bajo desempeño en las barras que están por debajo de 8 y requieren mayor atención de trabajo. (Gráfica 2)

Por otro lado, en la “Entrevista abierta” con la Directora General se tomó la iniciativa de cuestionar ¿cuál era su concepto de calidad? (Anexo 2), respondiendo que: “la calidad para ella se relacionaba con el buen servicio que se les ofrece a los padres de familia y alumnos, de esta forma se puede asegurar que los alumnos se encuentren en un ambiente favorable y amigable donde puedan ser competentes”, por lo tanto externó su interés en favorecer el aprendizaje de los alumnos por medio de mecanizaciones y repeticiones sobre los procedimientos que se enseñan. Sin embargo, expuso que la escuela no se basa en ningún enfoque de aprendizaje. Así mismo, se le cuestionó sobre sus conocimientos sobre el enfoque por competencias y la nueva gestión escolar propuesta por SEP en su Programa Escuelas de Calidad y la Ruta de Mejora; sin embargo, de forma natural ella comentó que: “sólo es una

reforma más y el programa es un requisito que debemos presentar ante las instancias educativas que los solicitan”. De esta forma comentó su historia de vida y los obstáculos que vivió para establecer el colegio, externando que la superación profesional es importante cuya finalidad es cubrir los requisitos establecidos por alguna institución, considerando que “cualquier persona que tenga el propósito de hacer las cosas, puede lograrlas bien sin ninguna formación profesional”.

Por otro lado, se analizaron los resultados académicos por lo que se observó, un bajo rendimiento escolar, ya que dentro del concurso Olimpiadas del Conocimiento a nivel Zona Escolar el puntaje alcanzado fue de 5.7 siendo el penúltimo lugar de las 18 escuelas participantes. Otro instrumento que se utilizó para el diagnóstico (Gráfica 3), fue un examen de conocimientos en el área de español y habilidades matemáticas aplicado la primera semana del ciclo escolar 2013-2014 en los grados de 2° a 6°, mostrando un rezago académico importante, ya que en primaria alta (4° a 6° grados) los alumnos no dominan tablas de multiplicar y por ello no pueden llevar a cabo procedimientos que impliquen el uso de esta operación, como fracciones, porcentaje, etc. Por otro lado en primaria baja (2° a 3° grado) se mostró una baja deficiencia en comprensión lectora y la identificación de textos. Sólo por mencionar algunos aspectos generales sobre el desempeño de los alumnos. Por lo que el promedio general en el área de español fue de 5.68 y el promedio de matemáticas fue de 5.0, por lo tanto encontramos que el desempeño académico de los alumnos estaba muy lejos de alcanzar las metas que el colegio ofertaba (Gráfica 3).

De esta forma se pudo establecer que los factores que implican el llevar una administración y organización de actividades y tiempo son poco efectivas y eficientes en el desarrollo de aprendizajes de los alumnos, así como la falta de capacitación docente y actualización de los representantes principales del colegio. De ahí surgió el interés de este trabajo, puesto que se consideró que con ayuda de una adecuada intervención y seguimiento dentro de los proceso gestivo se ajustan y logran las metas establecidas en el aprendizaje de los alumnos.



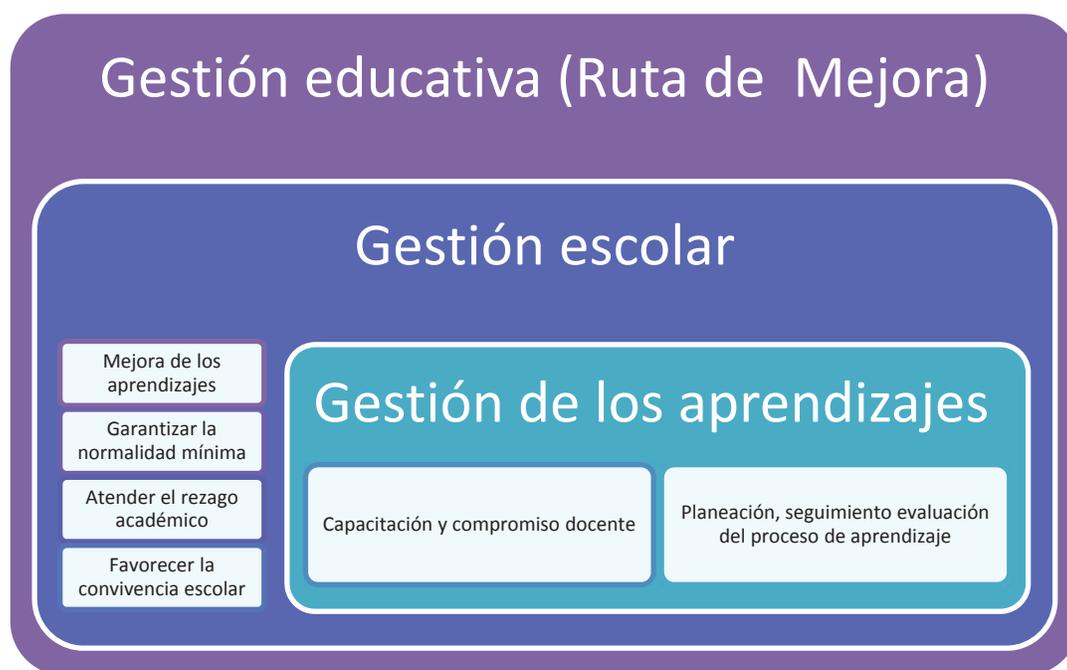
GRÁFICA 3. DIAGNÓSTICO INICIAL EN EL ÁREA DE ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS POR GRADO. ELABORACIÓN PROPIA.

Otro factor que nos ayudó a constatar las áreas de oportunidad a trabajar fue el “Cuestionario para Padres”, dicho cuestionario fue obtenido del PETE en Línea (Anexo 3) y su aplicación mostró que la participación de los padres de familia dentro del proyecto escolar es nula, así mismo se reconoce la falta de tiempo que se le dedica en casa a las labores académicas y el poco apoyo que se brinda a las docentes en su quehacer educativo. Por otro lado, los padres reportan que existe una triangulación de la información y que los medios no son eficaces para la divulgación lo que ocasiona severas confusiones en las actividades escolares.

Por lo tanto se estableció la importancia de esta intervención, ya que de acuerdo con los logros académicos de los alumnos, las perspectivas y expectativas de padres de familia, docentes, alumnos y de la Directora General, se consideró que (Cuadro 1):

- 🌀 La visión y misión no cuentan con objetivos, metas y actividades que lleven una coherencia para dar un seguimiento de mejora.

- ☉ La práctica docente cuenta con varios paradigmas que son reforzados por medio de la desinformación y prácticas poco adecuadas a los nuevos bríos de la RIEB y la Ruta de Mejora.
- ☉ Los padres de familia no son motivados a participar y existe apatía por parte de ellos, debido a que los canales de información no son efectivos o por la dinámica del sistema de cada familia.
- ☉ Los alumnos y docentes no tienen una identidad institucional.
- ☉ La perspectiva de la Directora General se basa en improvisaciones y planes sin fundamentos pedagógicos.
- ☉ Los procesos gestivos constan en el “cumplimiento”, ya que solo se entregan los requerimientos que solicitan las instancias gubernamentales, pero no se da un seguimiento o aplicación de las mismas, mucho menos una evaluación que apoye a la mejora.
- ☉ Así como, el respaldo de lo documentos y espacios que el gobierno proporciona para fortalecer la autonomía de gestión escolar.



CUADRO 1. IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN PARTIENDO DE LA GESTIÓN ESCOLAR. ELABORACIÓN PROPIA

Por lo que se estableció la importancia de realizar una reflexión y análisis con todo el equipo docente y administrativo sobre las áreas de oportunidad que se pueden mejorar, enfatizando la participación de docentes, directivos, padres de familia y alumnos, realizando una intervención en el proceso de gestión escolar que se enfocó en la calidad del proceso que implementado durante el ciclo escolar en un colegio particular 2013-2014.

1.3.2 Propósitos de la intervención

Sandín (2003) expone que el proceso de intervención acción es un estudio flexible que se representa en forma de espiral sucesiva de ciclos. Dentro de ese espiral encontramos las bases para formular un plan de o programa para resolver el problema o introducirlos al cambio replanteando o generando los propósitos que se pretenden cumplir, con apoyo de la IAP generando dentro del colectivo la reflexión para la mejora.

Por lo tanto se establecen los siguientes propósitos de intervención:

- ② Elevar la calidad en los procesos gestivos
- ② Transformar viejas prácticas de las docentes en pro de la mejora institucional por medio de la Ruta de Mejora
- ② Impactar favorablemente en el desempeño académico de los alumnos.

Las sociedades demandan mayor calidad en la educación, y el cubrir esta necesidad hace a las instituciones mayormente competitivas, se habla de eficacia, eficiencia, equidad y pertinencia de la práctica gestiva, sin embargo, alcanzar los estándares establecidos por el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), organismos internacionales y las pruebas estandarizadas como Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes en sus siglas en inglés PISA muestran resultados muy diferentes a los ofrecidos por las instituciones educativas

particulares. Por lo tanto la idea de cantidad y calidad es una constante en el contexto escolar donde se llevó a cabo la intervención, ya que se considera como práctica; “que a mayor cantidad mayor calidad”.

Este imperante llevó a diseñar una propuesta de intervención para lograr una mejora ante la situación real que se da en la institución, puesto que los docentes y alumnos se veían involucrados en actividades o proyectos improvisados que empobrecían su trabajo, situaciones que eran producto de la poca planeación, organización, administración o seguimiento, lo cual provocaba un conflicto entre lo que se hacía, con lo se debía hacer y lo solicitado; dentro del contexto escolar. “Desarrollar una planeación contribuye a que las escuelas tomen control sobre su destino, permitiendo monitorear los avances y tomar decisiones oportunas... reuniendo condiciones de calidad y equidad” (PETE 2008: 22).

Por lo que se buscaron alternativas de mejora; así como, comprender y conocer las prácticas gestivas y de enseñanza, estableciendo sus fortalezas y debilidades en el quehacer educativo, haciendo partícipes en este proceso a docentes, alumnos, padres de familia y administrativos.

Las necesidades e inquietudes del cuerpo docente impulsaron esta investigación ya que la preocupación sobre la práctica pedagógica y gestiva que se ofertaba se encontraba fuera de los alcances establecidos y los estándares de calidad que promueve la RIEB.

Sin embargo, debemos considerar que para lograr una mejora dentro del proceso gestivo y un impacto del mismo que favorezca los aprendizajes de los alumnos se tiene que generar un compromiso y una reflexión; retomando aspectos que orienten dicho proceso, estos aspectos se retoman con un cambio de actitud hacia el proyecto escolar y el respeto hacia los valores que favorezcan la calidad que se oferta en el centro escolar.

1.3.3 Elementos metodológicos de la intervención

La calidad es una necesidad imperante en el contexto escolar, por esta razón se generó una intervención adecuada sobre los aspectos que se establecieron en los Consejos Técnicos Escolares en su fase ordinaria, para ello se describen a continuación las características básicas de contexto en el que se quiere trabajar.

1.3.3.1 Escenario, actores y micropolíticas dentro del centro escolar

Dentro del nivel Primaria el personal estaba compuesto por seis docentes con un perfil de Licenciatura en Psicología o Pedagogía (con dominio del idioma inglés, por lo tanto impartían clases en las dos áreas) la Directora Escolar con formación en Psicología Educativa, la Coordinadora Escolar en ese ciclo escolar inicio con estudios de Licenciatura en Pedagogía. La Directora General cuenta con licenciatura en Educación Preescolar, cabe señalar que dicha formación se logró en el sistema abierto, así mismo la educación secundaria la curso en el Instituto Nacional de educación para Adultos (INEA), la preparatoria y licenciatura, por medio de la acreditación del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), el cual ofrece la certificación y titulación a nivel preparatoria y licenciatura por medio de un examen general de conocimientos. Se considera importante mencionarlo, ya que de esta situación parte la problemática que vive la institución ya que a pesar de contar con esta certificación el perfil o preparación no se ven reflejados en la administración y gestión del centro escolar.

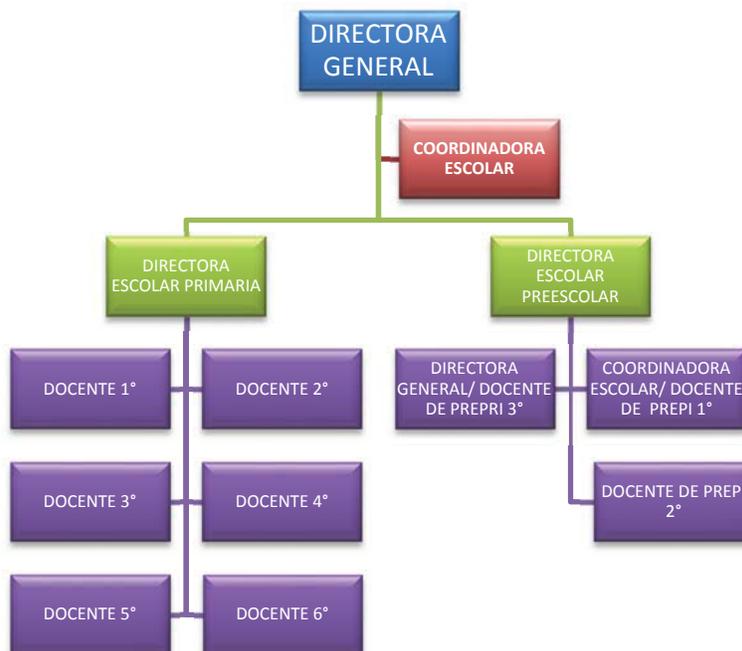
Dentro de esta organización de funciones se pueden encontrar varias micropolíticas que en cierto punto favorecen y otras no tanto, el desarrollo y buen funcionamiento de la institución. Para González (2003) las micropolíticas llevan a las relaciones que existen en los individuos las cuales se establecen por defender los espacios de poder e intereses personales, por medio de intrigas o ideas que

pueden favorecer o complicar la situación de una organización, por lo que los centros escolares son más propensos a establecer relaciones con micropolíticas. Por lo que la autora recomienda clarificar y discutir las metas que el centro pretende alcanzar para evitar que cada situación sea interpretada de acuerdo a la percepción y necesidades de cada individuo. Dentro del Colegio Octavio Paz las micropolíticas son dinámicas y relaciones muy presentes las cuales fueron encauzadas en función de la visión y misión de la escuela así como las metas se establecieron.

Dichas micropolíticas fueron encontradas, en primera instancia en la relación familiar de la Directora General con la Coordinadora Escolar, donde ambas forman pequeños equipos de trabajo con las docentes que llevaban a fines distintos por medio de actividades que en ocasiones llegaban a ser ambiguas y poco claras o sin fundamento.

Partiendo de esta primera instancia encontramos otra relación que había entre la Directora General y las docentes de 5ª y 6ª grado, donde se pudo observar que esta última impone sus intereses personales y se vale de la relación estrecha que tiene con La Directora General para lograr sus fines personales (permisos para faltar, salidas dentro del horario laboral, concesiones para no entregar actividades solicitadas como la planeación, etc.). Mientras que la docente de 4ª grado generalmente impactaba en el quehacer del aula con las 4 docentes restantes, buscando mejorar entre ellas las relaciones, proponiendo y ajustando los aspectos de trabajo en el aula con ellas, lo que resulta de este tipo de micropolíticas; algunas situaciones que favorecen el trabajo del centro escolar.

Otra forma significativa que influyó en el proceso de organización de la escuela es la relación entre las docentes de 1ª, 2ª y 3ª que preferían pasar desapercibidas para no generar mayor compromiso con la institución y su presencia dentro de la misma. Así también se pudo identificar la relación entre padres de familia y la Directora General, donde los primeros buscaban saltarse la normatividad establecida en el centro por medio de la influencia y el favoritismo con la Directora General.



CUADRO 2. ORGANIGRAMA DEL COLEGIO OCTAVIO PAZ. ELABORACIÓN PROPIA.

De esta forma se presenta el organigrama (Cuadro 2), donde la Directora General se postulaba como el actor principal, sin embargo, también desempeñaba el papel de docente a nivel preescolar lo que impedía el tener una comunicación eficaz o que a su vez se coordinará con las actividades, situaciones, normas, etc. en el nivel primaria, seguido de la Coordinadora Escolar quien se encontraba en proceso de formación profesional, además de desempeñar el papel de docente en 1° de preescolar, la docente de 2° de preescolar que se encontraba en el proceso de titulación en Pedagogía, seguido de ellas, se encontraba la Directora Escolar y las docentes de los grados de 1° a 6° en nivel primaria.

Para González (2003) el clima micropolítico del centro no puede ser un impedimento para lograr la mejora del centro escolar, si se construye el diálogo con los actores principales de dichas relaciones buscando y haciendo conscientes de la importancia de la toma de decisiones conjunta, por lo que es imperante orientar las

influencias y poderes que se tornan en disputa, con la finalidad de alcanzar las metas y proyectos de mejora.

1.3.3.2 Descripción del espacio temporal

El Colegio Octavio Paz, es una instancia particular ubicada en: Colorines # 88, colonia; Jardines de Atizapán, la actividad económica de esta zona se basa en el comercio. El colegio cuenta con 110 alumnos, 6 docentes en primaria y 3 docentes en Jardín de Niños (donde las docentes imparten ambas áreas: inglés y español), la Directora Escolar, una Coordinadora Escolar y la Directora General. La escuela cuenta con 7 salones para el nivel Primaria y 3 salones para nivel preescolar, una oficina compartida entre la Directora Escolar de nivel primaria y la Directora Escolar de nivel preescolar. Se cuenta con servicio de cooperativa donde se preparan los refrigerios para los alumnos, las instalaciones cuentan con una sala de computación.

La escuela tiene una antigüedad de 7 años, dentro de los cuales se han tenido 3 diferentes Directoras Escolares. A continuación se presenta la misión del colegio obtenida de forma textual del documento PETE en línea 2012:

“Ser una institución con alto rendimiento escolar a través del desarrollo de habilidades que permitan a nuestros alumnos actuar con seguridad e independencia, genere competencias que le permitan comunicarse con eficacia, tener un razonamiento lógico-matemático, logrando que sea reflexivo y activo en la participación de su entorno, teniendo así una mejor preparación para la vida y que ofrezca con ello un desarrollo en su comunidad.”

Por lo que la misión del colegio se centra básicamente en los requerimientos exigidos por la RIEB, donde se debe llevar a cabo el desarrollo de competencias, por otro lado la situación de cumplir con la misión o el buen ejercicio del centro es

más metódica y secuencial por la Supervisión P084, sin embargo, por parte de la Directora General la misión sólo queda reflejada en papel, ya que en la práctica y planeación u organización del centro distan mucho de acercarse a lo propuesto en ella.

La situación temporal por la que atravesó el Colegio Octavio Paz es un tanto relacionada con la incertidumbre y la espera de las modificaciones o implementación de una nueva Reforma Educativa además de los proyectos improvisados a los que el centro está sujeto, por lo tanto, nos lleva a un periodo de transición con la entrada del nuevo gobierno establecido en el periodo de gobierno de 2012-2018 nos lleva a transformar ciertas prácticas y buscar una mejora.

Consecuentemente se solicitó a la Directora General su autorización para realizar la investigación con la finalidad de proporcionarle información sobre la funcionalidad del sistema de trabajo actual. De esta forma se pudieron observar y escuchar conversaciones en torno a la organización y contexto general del colegio. Se planteó el siguiente procedimiento de intervención que se menciona a continuación.

1.3.3.3 Procedimiento de la intervención, categorías e indicadores

Para el procedimiento de intervención se establecieron las categorías e indicadores que nos orientaron en el seguimiento y análisis del proceso gestivo.

Por otro lado se considera a la gestión escolar que de acuerdo con el Instituto Internacional para el Planeamiento de la Educación como:

... la gestión...se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión... supone la interdependencia de:

- a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales;

b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas. (IIFE-UNESCO 2003: 17)

Namo de Mello (1998) expone que la gestión escolar es un conjunto de estrategias que van dirigidas a la solución de problemas, lo que lleva a plantear objetivos cortos y a mediano plazo ofreciendo un margen de acciones y ajustes para la mejora en los aprendizajes de los alumnos.

De esta forma la estructura que se considera dentro del proyecto de intervención como un proceso que cuenta con varios elementos que pueden considerarse para su análisis como; la planeación, la organización, el liderazgo y el diálogo, estos elementos se consideraron dentro del proceso de intervención de acuerdo a las necesidades que imperaban en el centro.

- La organización vista desde una perspectiva cultural, González (2003) expone que las organizaciones escolares se conciben como la comprensión de lo social y humano interpretando sus manifestaciones simbólicas que responden a ciertas razones, por lo que llega a suceder en un contexto escolar va de la mano con las metas, los fines o preferencias individuales y colectivas aunados a los valores y creencias que pueden orientar la práctica.
- Dentro de la organización escolar es imprescindible considerar a la planeación la cual vista desde un proceso educativo tiene como meta el enseñar y el participar activamente. Según lo expuesto por Jardón (2006) la planeación educativa debe estar alimentada por actitudes que deriven en la democracia; es decir que sean críticas ya que esto nos ayudará a tener apertura sobre la realidad que se vive en el centro escolar, sin caer

en utopías considerando los recursos reales con los que se cuenta para lograr la mejora, permitiendo la participación de todos los actores educativos. La planeación debe surgir como una orientación hacia la reflexión y el análisis de las acciones que se llevan a cabo con la finalidad de hacer un puente entre el pasado, presente y el futuro de la escuela respondiendo a las incertidumbres que aquejan a la comunidad escolar. De esta forma, es importante observar el proceso de planeación llevado en el centro durante todas las actividades con la finalidad de evaluar su transformación.

- Mientras que el liderazgo participativo es retomado como la orientación, motivación que se logra despertar en las personas, considerando que: “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”(IPE- UNESCO 2003:9), entonces el líder debe compartir una visión del futuro de lo que pretende lograr buscando articular la participación de los sujetos y la organización, administración y planeación de los recursos y el tiempo, la toma de decisiones conjunta conllevando a una responsabilidad de la misma acción. González (2003) plantea que dentro del proceso de la organización escolar se debe retomar la interacción, las relaciones y la influencia conjunta de los valores creencias y supuestos que dan forma a la misma organización. Por ellos se considera como indicador estas interrelaciones e interacciones de los actores educativos.

Así mismo se plantea que dentro de la gestión escolar también existe el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual según lo expuesto por Namó de Mello (1998) se encuentra inmerso dentro del proceso gestivo de aprendizaje, donde los actores del centro escolar deben reformularse las formas y prácticas para enseñar y que los alumnos aprendan.

Por lo tanto, dentro de este proceso se considera la gestión de los aprendizajes, ésta se define como el modo en el cual se dará el proceso de enseñanza aprendizaje orientando al alumno para que sea un sujeto que no solo aprenda conceptos sino que los comprenda, los reflexione y con base en ellos los lleve a la práctica y que además genere su propio conocimiento. Pogré y Lombardi (2008) mencionan que para que el proceso de enseñanza aprendizaje logre formar sujetos reflexivos se debe estar consciente de la responsabilidad que esto implica y el compromiso de llevar a cabo acciones reflexivas con ciertos desempeños que construyen la comprensión. Así mismo, va implícito la forma de planear, evaluar y dar seguimiento al proceso de aprendizaje del alumno.

Una vez que el sujeto es consciente de su proceso aprendizaje puede lograr regular sus propias estrategias que le permitan facilitarle la construcción de conocimientos y potenciar su autoevaluación basado en su propia experiencia, a este proceso se le denomina metacognición. Soubal (2008) expone que para lograr este proceso se requiere desarrollar habilidades que generen la construcción de nuestro propio saber. Este autor considera que para lograr un pensamiento activo, es necesario desarrollar sus etapas superiores que son: el análisis, síntesis, comparación, abstracción y generalización, tratando de generalizar y consolidar sus estructuras cognitivas y lógicas donde intervienen múltiples alternativas.

Por lo que docentes y directivos deben tener un conocimiento de sí mismos y sus procesos mentales internos, dando un valor y afecto a su proceso cognitivo y motriz.

Se consideró que el proceso de calidad se retomaría como una categoría con sus respectivos indicadores.

La calidad de la educación no se logra por la incorporación de tecnologías novedosas para lograr los objetivos de la competencia profesional, ni porque los fines y los medios educativos sean los mismos, para que se logre la

calidad en la educación es necesario que exista un desarrollo integral y eficaz del ser humano que oriente al desarrollo de todos los aspectos y valores que dan sentido a la vida. (Carrillo, L. 2008: 45).

Partiendo de esta idea se considera que para lograr la calidad en la educación se debe tomar en cuenta un proceso llevado por cuatro indicadores señalados por el Programa de Escuelas de Calidad (PEC, 2010), equidad, pertinencia, eficiencia y eficacia; de éstos solo retomaremos dos presentados a continuación:

- **Eficiencia:** Se compromete en la actuación responsable del servidor educativo, haciendo que los recursos destinados a este sector favorezcan los propósitos de manera oportuna y óptima.
- **Eficacia:** Establece el alcance de logros en los aprendizajes de los alumnos durante el proceso de enseñanza y aprendizajes, valorando las metas alcanzadas por todos, impactando de forma favorable la educación.

Por lo que se utilizaron las siguientes categorías para el proceso de intervención dentro de este proyecto (Cuadro 3):



CUADRO 3. CATEGORIAS SOBRE LA AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y SUS PROCESOS.
ELABORACIÓN PROPIA.

OBJETIVO

- ☉ Lograr una mejora continua dentro del centro escolar por medio del seguimiento en las acciones gestivas escolares y de aprendizaje.

Considerando lo anterior se diseñó la intervención procurando favorecer los aspectos antes mencionados

1.3.3.4 Diseño de intervención

De acuerdo con Sandín (2003), el cual establece que para lograr una espiral de mejora se debe planear un plan de acción para resolver el problema e introducirlo al cambio, de esta forma el siguiente plan de intervención retoma lo establecido por el autor con la finalidad de lograr una mejora los procesos gestivos del Colegio Octavio Paz y favorecer la gestión escolar, la gestión de los aprendizajes y el proceso de calidad de acuerdo a la Ruta de Mejora. Con esta premisa se dio seguimiento a cada una de las actividades planeadas y evaluando su funcionamiento e impacto dentro de nuestro colegio.

Se estableció un plan anual de trabajo apegado al cumplimiento de metas y objetivos enfocados al aprendizaje de los alumnos, además de implementar actividades para favorecer la planeación y organización del centro escolar con las docentes, dando prioridad a los siguientes aspectos

DOCENTES

- ✓ Fortalecer la participación de las docentes y padres de familia en el Proyecto Escolar
- ✓ Dar seguimiento a su práctica docente

ALUMNOS

- ✓ Mejorar la calidad de los aprendizajes
- ✓ Trabajar de forma personalizada con alumnos que requerían mayor apoyo

- | | |
|--|--|
| ✓ Analizar los planes de clase | ✓ Elevar el nivel de |
| ✓ Generar una cultura de organización y planeación dentro del centro escolar | aprovechamiento en lecto-escritura y habilidades matemáticas |

Una de estas acciones consistió en la implementación de juntas semanales, llamadas “Círculos de Calidad”, donde se convocó a las docentes y a la directora escolar, las cuales constaron de 1 hr. ofreciendo una orden del día para abordar sólo aspectos necesarios para esa sesión. Con esto se buscó retroalimentar lo siguiente:

- El trabajo colectivo del cuerpo docente y las áreas de oportunidad de la directora escolar, así como abordar necesidades de alumnos y requerimientos de padres de familia.
- El ajuste de actividades académicas, así como, dar seguimiento a la estructura e implementación del Consejo Técnico Escolar (CTE)
- Dar un seguimiento a los proyectos escolares (español y matemáticas) dentro de los CTE´s
- Establecer con las docentes y personal administrativo las necesidades y el diseño de un plan de mejora en forma colectiva.
- Reestructurar y conseguir una mejora institucional, con la finalidad de fomentar el liderazgo participativo y lograr avances en materia de toma de decisiones, apertura, espacio para generar ideas, autoevaluación, planeación institucional y seguimiento de los Comités de Participación Social.

Por otro lado, se buscó dar apertura a la participación de la comunidad escolar y padres de familia, por lo que se diseñaron dos proyectos que establecieron la participación de padres de familia en apoyo a las actividades y logros académicos de sus hijos, dichos proyectos estuvieron relacionados con un taller mensual de lectura respaldado por el Plan Nacional de Lectura 2013 que promueve la participación de un padre de familia en cada grado favoreciendo así la práctica de lectura con los alumnos donde se propusieron (por medio del acompañamiento

docente) estrategias de lectura a los alumnos. Así mismo se buscó fortalecer los canales de comunicación para una sincronización de actividades que requieren el apoyo de los padres de familia. También se establecieron momentos adecuados de comunicación entre docentes y padres de familia, por medio del establecimiento de citas específicas, que no interfieran con las actividades académicas de los alumnos, con la finalidad de rendir cuentas sobre el proceso académico de sus hijos y solicitar su apoyo para el cumplimiento con actividades escolares.

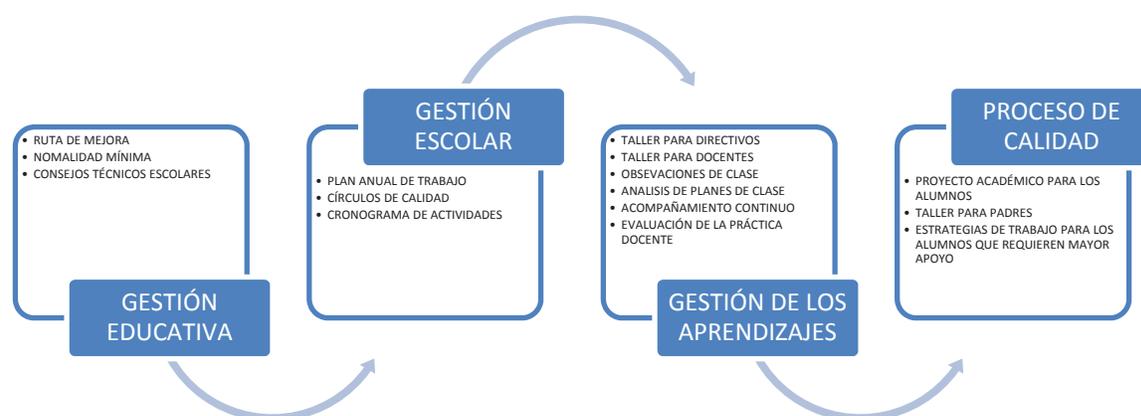
Se dio seguimiento en seis sesiones de los CTS's, abordando como tema central la mejora continua de las habilidades de lectoescritura y pensamiento matemático acorde al enfoque por competencias que la Reforma Integral de Educación Básica (2011) propone en cada asignatura, por lo que se implementaron dos proyectos que fueron evaluados cada mes por medio de ejercicios reportando el desarrollo de las habilidades en español y matemáticas y necesidades básicas de aprendizaje, con el objetivo de retomar cada mes los aspectos a mejorar de los proyectos.

A su vez y fuera del horario escolar se realizaron 3 talleres que favorecieran el perfeccionamiento de la práctica pedagógica de las docentes; los cuales se enfocaron a los temas de: "Gestión Académica", "Los elementos básicos de una clase" y "El uso de las inteligencias múltiples en el desarrollo de habilidades de aprendizaje".

Otro aspecto retomado fue el seguimiento de la práctica docente dentro del aula, la Directora Escolar realizó 4 observaciones en cada grado durante todo el ciclo escolar, dentro de las observaciones se consideró registrar en un formato (Anexo 5) las áreas de mejora y sugerencias para mejorar la práctica, de estas observaciones 3 fueron presenciales, realizadas por la Directora Escolar y 1 videograbada con la finalidad de compartir entre pares sugerencias de trabajo y enriquecer la práctica docente,

Por otro lado, se utilizó otro formato (Anexo 4) en el cual se realizó el análisis del Plan de Clase e instrumentos de evaluación sobre el desempeño de aprendizaje

de los alumnos. Se realizó un análisis posterior de los avances en la mejora de su práctica y la optimización de tiempos en clase, ofreciendo así una retroalimentación continúa en reuniones individuales y un análisis sobre su desempeño durante el ciclo escolar donde en 4 sesiones del CTE se reportaron los resultados de avance del desempeño docente 2013-2014, estructurando las observaciones en una rúbrica (Anexo 6), con la finalidad de ofrecer a las docentes una evaluación que permitiera medir su avance y desarrollo profesional. (Cuadro 4)



CUADRO 4. ACCIONES PARA LOGRAR LA MEJORA. ELABORACIÓN PROPIA

Por último, se estableció un cronograma de actividades para optimizar los tiempos destinados a las actividades escolares y administrativas, así mismo, proporcionando a las docentes dicho cronograma para una mejor planificación de tiempos.

Las acciones emprendidas sobre esta intervención se registraron en una bitácora de trabajo para dar seguimiento a cada una de las categorías y sus indicadores correspondientes, procurando fortalecer y trabajar sobre las áreas que requerían mayor atención para entablar el proceso de mejora del centro escolar.

El presente proyecto de intervención ha sido fundamentado en la revisión sobre los antecedentes históricos sobre calidad y gestión escolar, asimismo en los siguientes apartados se respalda el proceso de intervención con base en teorías y conceptos sobre estos aspectos.

2. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

El sistema educativo enfrenta problemáticas, a las cuales se ha tratado de dar solución, sin embargo, el proceder de políticas internacionales generó mayores conflictos en contextos específicos, como nuestro país, considero que no se han atendido las necesidades básicas que requiere nuestra población.

Autores como Gross y Sarason (1971 citado en Fullan, 1993) realizaron estudios sobre las aplicaciones y acciones tomadas en las reformas educativas que se realizaron en algunos países encontrando que no se habían alcanzado los resultados esperados y planeados, por otro lado, considero que además de esto comienzan a existir conflictos gracias al fenómeno de globalización, los avances tecnológicos, la nueva visión de algunos organismos respecto a la educación la cual es vista como un producto bastante rentable; conflictos que comienzan a rebasar a los principales actores educativos (docentes y directivos). Para cubrir o resolver dichos conflictos, se han puesto en marcha proyectos, reformas, acuerdos, ajustes, etc. sin embargo, considero que no se le ha dado seguimiento y continuidad a las acciones emprendidas, en el caso de México.

De esta forma se exponen los antecedentes históricos que fundamentan el proceso de calidad y las acciones políticas sobre dicho concepto, llevadas a cabo a nivel internacional y nacional, con la finalidad de comprender y acercarnos al contexto en el cual se llevó a cabo el proyecto de intervención y la influencia que existe dentro del proceso de cambio de paradigmas.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad fue retomado desde el ámbito industrial y con el paso del tiempo además de tratar de cubrir las necesidades sociales, este concepto se fue

introduciendo en varios sectores. Según Martínez (1997) los objetivos básicos empresariales en los que se basa el concepto de calidad son:

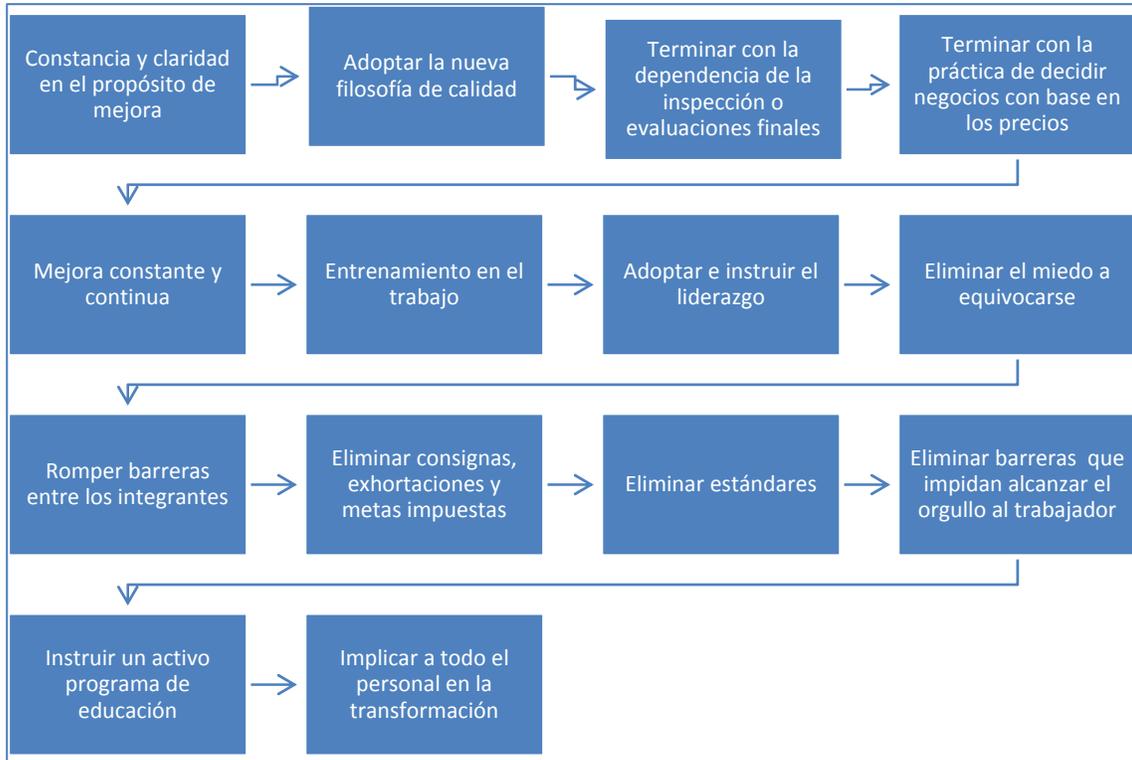
- La inspección de calidad en los productos
- El asegurar la calidad por medio del control garantizando así la eficiencia y eficacia.
- La calidad total que es enfocada en la mejora continua por medio de la participación de todos los integrantes de una empresa.

Según lo referido por Martínez (1997) en la década de los 30' se integra el concepto de calidad de forma empresarial enfocándose a la inspección de los productos elaborados con la finalidad de evitar que éstos llegaran al consumidor o al cliente con defectos de elaboración, este proceso de inspección se apoyó en métodos estadísticos de muestreo para verificar de forma cuantitativa la producción de calidad. Para los años cincuenta se pretendió garantizar la fiabilidad de uso de los productos ya que el desarrollo de la producción en masa estaba presente en esa década, por lo que se impulsó el desarrollo de los sistemas de aseguramiento de la calidad por medio de garantías sobre el producto.

Sin embargo, Martínez (1997) expone que con el tiempo surge una bifurcación sobre el concepto ya que surgen dos perspectivas en los países occidentales y orientales. Los occidentales consideraron que la calidad se tenía que enfocar a los procesos de producción, teniendo una responsabilidad limitada y verticalista, lo que conllevaba al control sobre la producción. Sin embargo en los países orientales, básicamente Japón, se planteó el factor humano como la esencia sobre el control de la calidad, por medio de una adecuada instrucción en técnicas estadísticas y una inclusión del trabajador con la participación e implicación en la mejora de los procesos, por lo que surge el concepto de calidad total.

La perspectiva japonesa cambia gracias al estudio sobre calidad de Edwards Deming, ya que dicho autor consideró que la calidad es un “arma estratégica”, de esta manera transforma la concepción de calidad a un proceso de mejora continua, analizando cada parte del proceso para detectar la problemática conocerla y

trabajar en ella para evitar futuros inconvenientes, sin dejar de seguir el proceso de producción. Deming establece 14 principios para lograr una mejora en cualquier aspecto de la vida y un ciclo de mejora continua, compuesto por 4 etapas, las cuales están fundamentadas en el “círculo de calidad” de Shewhart, considerando que a mayor calidad se dará mayor productividad, los principios son los siguientes (Cuadro 5)



CUADRO 5. 14 PRINCIPIOS DE CALIDAD DE DEMING. (SEP 2009: 139-143)

Estos principios señalados en el cuadro antes mencionado, hacen referencia a la construcción del desarrollo de la calidad los cuales deben ser trabajados dentro de un ciclo de mejora continua. Deming consideró que la calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible que puede ser a bajo costos y con cierta adaptabilidad al mercado. Así que la calidad es todo aquello que el cliente necesita o anhela. Deming consideró también que la administración debe tomar ciertas medidas para eliminar las barreras que impida el desarrollo de una tarea eficiente hecha por los trabajadores. El ciclo de mejora continua plantea un proceso

enfocado a alcanzar la calidad por medio de intervenciones específicas identificando las áreas de oportunidad dentro del proceso.

Deming consideró (1989) como una gran necesidad de cambiar el estilo en la dirección y la filosofía de las empresas, ya que sólo se enfocaban a la producción en masa, así que propuso generar una constante en el propósito de mejorar la producción y el servicio, adoptar una filosofía basada en la calidad y fortalecer la participación de los trabajadores para conseguir la transformación.

Ureña (1998) expone que el concepto de calidad durante el siglo XX giraba en dos acepciones: sobre la inspección del producto por el consumidor y las habilidades y la reputación del “artesano”, sin embargo al paso del tiempo las exigencias de calidad se volvieron cada vez más rigurosas, por lo tanto se buscaron nuevas fórmulas para generar un proceso más eficiente con la intención de controlar los factores de producción y de gestión de calidad. Por lo que el concepto de calidad evoluciono, por lo que se consideró que el término “calidad” estaba relacionado con la fiabilidad en el uso de los productos. Este autor consideró que la calidad evolucionó por medio de etapas que son (Cuadro 6):



CUADRO 6. ETAPAS DE EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD. UREÑA (1998). ELABORACIÓN PROPIA

Existen varias aproximaciones conceptuales sobre “calidad” ya que esto depende de la cultura y el escenario donde se utilice, Guzmán (2011) en su tesis doctoral expone que la calidad es la actitud de logro el cual conlleva un propósito y a una transformación y adaptación la cual está integrada por un proceso de evaluación y eficiencia social que puede concebirse como cuantitativo sobre los atributos de la eficiencia y lo cuantitativo sobre lo atributos sociales.

El concepto de calidad es un referente de casi todos los sectores, es una preocupación constante, ya que parte de la premisa de una “mejora continua”, la gestión debe considerarse como un concepto de mejora continua, en cualquier sector o nivel y que favorece o afecta a las personas o procesos de elaboración de un producto o servicio.

Dicho concepto ha sido de gran influencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en la gestión escolar de las escuelas, por lo tanto ha sido considerado en las propuestas y políticas educativas internacionales y nacionales.

2.2 PERSPECTIVA DE CALIDAD Y PROCEDER INTERNACIONAL EN LA EDUCACIÓN

El término de calidad se utilizó solo a nivel industrial y se manejaba como producto- compra- venta, esta idea fue retomada en el plano educativo debido a las demandas y exigencias de los cambios sociales, políticos y económicos a nivel internacional.

Desde esta perspectiva internacional comenzaron a surgir estudios en la década de los 70´ que revelaron la poca efectividad que las políticas y reformas educativas habían tenido en algunos países de Europa, Goodlad (1970 citado en Fullan, 1993) realizó varios estudios sobre el fracaso de las aplicaciones puestas en marcha de ese entonces. Por lo que se dio una discusión a nivel internacional sobre los efectos y necesidades que tenían que cubrirse y a las cuales se debían dar mayor peso, por otro lado, se notó una brecha entre el sistema educativo y las propuestas

establecidas por organismos internacionales, la coherencia de las mismas no encuadra en la práctica tradicional del sistema educativo y la innovación que se pretendía alcanzar.

Esta confusión y conflicto se desarrolló a la par de las políticas neoliberales las cuales determinaban la ineficiencia del Estado para cubrir las necesidades de la población. De acuerdo con Latapí (1980) el sistema neoliberal opera por medio de una regulación de tipo ideológico y político en diversas tendencias de dispersión de la sociedad, por lo tanto, el sistema refuerza y legitima controles sociales existentes.

Las políticas económicas internacionales se abocaron a dar recomendaciones en algunos países en desarrollo, entre ellos México, con la finalidad de estandarizar el proceso de calidad en materia de educación y profesionalización, con la falsa idea de competir con otros países con mayores avances tecnológicos y científicos los cuales cuentan con mayor apoyo e infraestructura en la realización de investigación y proyectos, sin considerar el contexto cultural y social particular de cada país, de esta forma se enfocaron al desarrollo económico por medio de la educación estandarizada basada en un proceso de calidad para sus pobladores, dejando aún lado las necesidades reales que se tienen en dichos contextos.

Según lo expuesto por Díaz Barriga (1998) sobre la necesidad de vincular el término “calidad” en el ámbito educativo como consecuencia de las políticas neoliberales; las cuales exponen que los gobiernos burocratizaban al sistema y por lo tanto entorpecía el óptimo funcionamiento del estado, ofreciendo baja calidad, ineficiencia e inequidad en los sistemas educativos. El concepto de “educación de calidad” se enfocó en la cobertura, capacitación y formación docente, la descentralización, etc. Por lo que se fundamentó en los discursos políticos que por medio de la mejora de la educación, se alcanzaría el desarrollo económico de un país. La educación y la formación son elementos de carácter fundamental; la mejora de la calidad, de esta forma se convierte en un objetivo primordial de todos los países.

Para Apple (1986 citado en SEP, 2010) la escuela es el escenario que proporciona áreas poderosas en la política, economía y la investigación, así también, un mecanismo de distribución cultural de una sociedad, (ejerciendo determinantes de control de conocimiento que conservan y producen las instituciones). Sin embargo, ¿este escenario está cumpliendo con su cometido principal o sólo está siendo utilizado para manipular y controlar los intereses de una nación ante las expectativas internacionales?, considero que no debemos luchar contra el sistema sino que debemos utilizar sus bondades a favor dentro de cada centro escolar para poder mejorar desde del interior.

En la Conferencia de Jomtiem, Tailandia, (1990) convocada por la Organización de la Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) se orientó en la educación básica, se discutieron las necesidades básicas de aprendizaje enfocados a la lectura, escritura, resolución de problemas, calidad, equidad y eficiencia educativa. Dentro de este foro se expuso que a nivel internacional estas necesidades aún no eran cubiertas por los sistemas educativos de cada país, haciendo énfasis en la importancia de la capacitación docente y su protagonismo dentro del contexto escolar. Además de considerar el término de “calidad” desde una perspectiva administrativa/empresarial.

Desde esta perspectiva en la Declaración de Bolonia, Italia (1999), se expuso la necesidad de construir con mayor calidad, movilidad, diversidad y competitividad un sistema educativo, buscando incrementar el empleo y la llegada de los mejores estudiantes y profesores del mundo a dicho proyecto. Por lo que se generó el “enfoque por competencias”. Los intereses económicos a nivel internacional generan un impacto e influencia en nuestro país, ya que el enfoque por competencias es retomado desde la Reforma Integral de Educación Básica 2011, de esta forma cambió el panorama de la educación en nuestro país, en todos los niveles de educación, así mismo, el papel del docente en la práctica educativa y lo que “se debe enseñar”. Temas que tuvieron una influencia sobre el concepto de calidad educativa. Por lo tanto, la educación es vista como un producto, un estilo de

inversión personal, como capital humano, la cual hoy en día es bastante rentable para las escuelas particulares.

De acuerdo con Bonal (2002) los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), Organismo de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la UNESCO ejercen una influencia determinante en las políticas educativas de los países subdesarrollados. Las características de cada país como el crecimiento de la deuda externa en Latinoamérica y la elevada inflación, ofrecieron pocas opciones a los países en vías de desarrollo, de esta forma se les otorgaron créditos condicionados y comprometidos, sólo para llevar a cabo reformas estructurales, de tipo neoliberal, para favorecer al capital privado en estas circunstancias y así generar un impacto en el contexto educativo nacional de nuestro país.

Gaírín (1999) expone que la calidad en la educación es una prioridad a nivel internacional y nacional, considerada como una prioridad universal y política

- ☉ La calidad es el resultado, en sistemas complejos, de la mejora de los elementos del sistema y de sus interrelaciones. Una buena gestión siempre abordará el concepto de calidad.
- ☉ Tal orientación resulta congruente con tendencias actuales marcadas por organismos internacionales, la OCDE establece sistemas de indicadores para medir la calidad.
- ☉ El entorno educativo es complejo pero se destaca el factor humano: se trabaja entre personas, con personas y para personas.

García Hoz (1978 citado en Carillo, 2008) expone que la educación de calidad debe estar conformada por:

- Integridad: donde la educación debe desarrollar todas las potencialidades de la naturaleza humana, aptitudes, posibilidades de cada individuo.
- Eficacia: la cual debe cumplir con todos los elementos de forma adecuada y de la mejor manera.

- **Coherencia:** surge de la necesidad de que todos los elementos tengan la misma importancia y se hallen relacionados actuando de forma unitaria.

Por lo tanto, dentro del sistema educativo se elaboraron estrategias para la transformación, que se sustenta de forma internacional por medio de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en sus siglas en inglés (USAID, 2008) la cual expone que a pesar de las grandes inversiones y propuestas, las escuelas de los países en vías de desarrollo no logran obtener buenos resultados debido a que no cumplen los elementos mínimos que pueden ofrecer una oportunidad para el aprendizaje basados en la insumos, administración y pedagogía.

Así mismo, se consideraron varios aspectos para la nueva política en gestión educativa de México en 2013 donde se consideran varias sugerencias y políticas internacionales utilizando los Consejos Técnicos Escolares para planear una Ruta de Mejora que favorezca las necesidades de cada centro según su contexto socio-económico- cultural.

2.3 POLÍTICAS Y CALIDAD: LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

Dentro de nuestro contexto nacional, el concepto de calidad en la educación se basó en la cobertura durante los sexenios de los Presidentes Díaz Ordaz hasta Salinas de Gortari, sin embargo, debido a la dinámica de las políticas económicas internacionales y nacionales el concepto de calidad en la educación comenzó a tomar un giro diferente, ya que se retomó desde la perspectiva de una mejora en el servicio. Durante el mandato del Presidente Felipe Calderón la calidad en la educación se establece desde los estándares de calidad en gestión escolar. El Programa Escuelas de Calidad (PEC 2010) estableció que para lograr la calidad en la educación también debemos manejar y aplicar conceptos como eficiencia, eficacia y pertinencia.

Dentro del Modelo de Gestión para la Supervisión de las Escuelas se cita que:

La calidad como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de los valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes. (SEP, 2010: 55)

Por lo que la calidad en la educación tiene relación con la formación ciudadana, con la finalidad de desarrollar en los habitantes de un contexto sociocultural, bases para la mejora de éste. Para Latapí (1996 citado en PEC, 2010) la calidad es la concurrencia de los cuatro criterios que debieran normar el desarrollo educativo: eficacia, eficiencia, relevancia y equidad, como paradigma de macroplaneación. En cambio el plano de la microplaneación, la calidad arranca en la interacción personal maestro-alumno, en la actitud de este último ante el aprendizaje. Al respecto, se consideran la gestión escolar y la gestión pedagógica como elementos interrelacionados. Por otro lado, la complejidad de su definición radica en el hecho de que se deba tener un juicio de valor sobre el proceso mismo.

La OCDE (1991) expuso que el concepto de calidad puede tener intereses distintos de acuerdo en el contexto y las necesidades que se perciban como prioridad. Por lo que se puede crear basándonos en nuestras necesidades y así dirigirlo hacia la calidad que se requiere. Retomando lo expuesto por este organismo se considera que:

El empeño de la calidad en educación no puede ser considerado como un ejercicio circunstancial y a corto plazo. Constituye una prioridad permanente. La educación no es un proceso de cadena de montaje, con un aumento mecánico de las aportaciones y elevaciones de la productividad. El modo de mejorar la calidad suscita cuestiones fundamentales acerca de los objetivos de la sociedad, la naturaleza de la participación en la toma de decisiones en

todos los niveles y los propósitos mismos de la escuela como organización.
(OCDE 1991: 14)

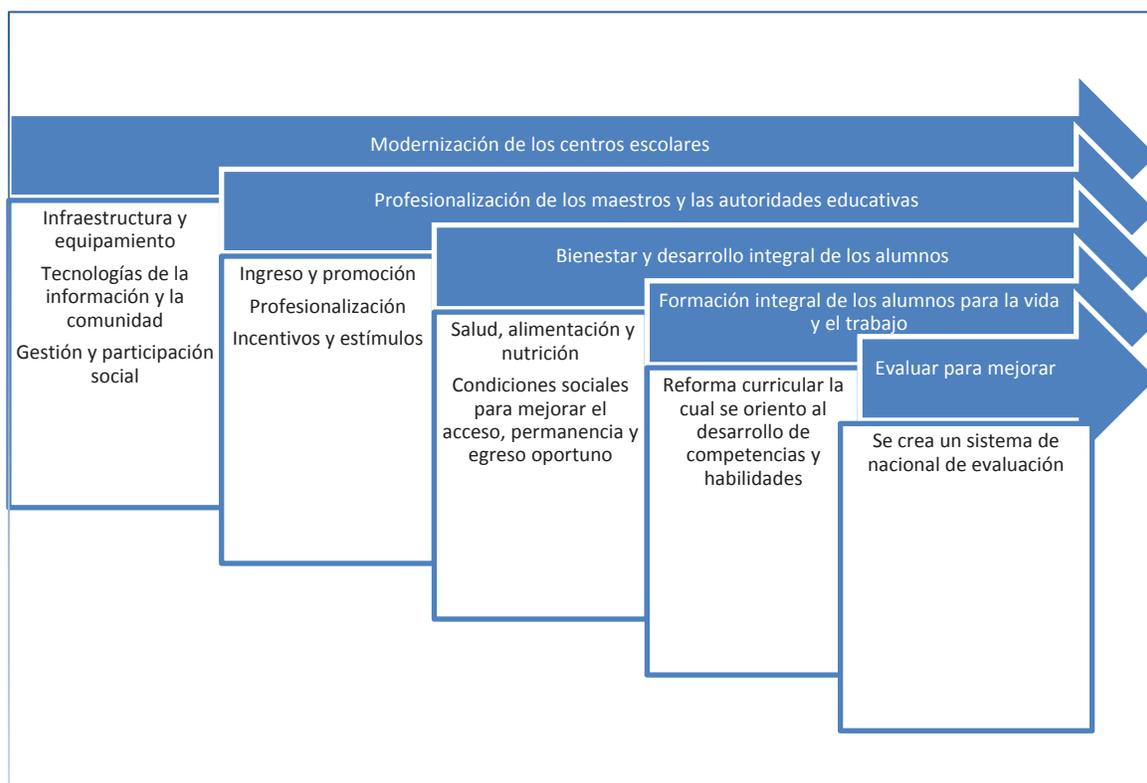
Partiendo de esta idea, la calidad va de la mano con las necesidades del proceso que se quiere cubrir o llevar a cabo, la calidad debe ser un proceso de mejora y los agentes deben estar convencidos del porqué debe llevarse a cabo para generar en ellos un compromiso y ejecutarlo con el mayor éxito posible.

Dentro de las políticas educativas en México, el término de “calidad”, desde el punto de vista de cobertura se retomó en sexenios pasados, Bolaños (1998) expuso que durante el sexenio del Presidente Miguel de la Madrid se consideró como “calidad” a la modernización educativa y la descentralización del sector burocrático federal, dando énfasis a la llamada “revolución educativa”. Por lo que la educación era un apoyo para la transformación social con la finalidad de que los mexicanos tuvieran acceso a una mayor oportunidad para estudiar.

Por otro lado, Alaniz, (2007) menciona que dentro del mandato del Presidente Carlos Salinas de Gortari los ejes transversales estaban dirigidos hacia la calidad y productividad buscando por medio de la Federalización de la educación, la Reforma curricular primaria y los Consejos de Participación Social una línea estratégica al cambio y mejora de calidad educativa. Así mismo, la influencia neoliberal y las políticas económicas internacionales pertenecientes a la OCDE exigieron este cambio a los países para favorecer su inserción en la carrera de la globalización.

Por lo tanto el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992 se implementó como propuesta impulsar una transformación en la calidad educativa, por medio de 5 ejes de acción y diez procesos. (Cuadro 7)

Sin embargo, la propuesta realizada en el ANMEB no cumplió con las expectativas expuesta debido a que la realidad social, cultural y educativa estaba muy por encima de las soluciones dadas a las problemáticas existentes, el costo para cumplir con estas era demasiado alto y difícil de cubrir, por lo que nuevamente las necesidades de la población educativa se quedaron sin cumplir.



CUADRO 7. ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA. 1998. ELABORACIÓN PROPIA

Lo establecido por el documento Alianza por la Educación (2008), pretendió garantizar mayor calidad en la infraestructura de los centros escolares, fomentar la Participación Social en la escuela ya que así se lograría un liderazgo responsable y participativo de toda la comunidad escolar, implementar el uso de tecnologías, así como fortalecer la profesionalización de los docentes y de las autoridades educativas, mejorando a su vez la calidad en la enseñanza y el aprendizaje favoreciendo esquemas de transparencia y rendición de cuentas de los docentes hacia la comunidad educativa. Según lo expuesto el propósito de dicho documento era propiciar e inducir una movilización de la educación con la responsabilidad social necesaria para generar una transformación en el sistema educativo, promoviendo la evaluación educativa con la finalidad de favorecer la calidad y la transparencia de las políticas establecidas

De esta forma, durante el sexenio del Presidente Ernesto Zedillo, se propuso que la calidad no residía solo en el capital humano, sino que debía ser formativa, estimulando el talento y la moral de la nuevas generaciones, por lo tanto se tomó de forma seria la modernización de la educación con la finalidad de que el alumnado aprovechara a su máxima capacidad los recursos financieros destinados al sector educativo.

Dentro de las políticas educativas del Presidente Vicente Fox, se dio prioridad a ofrecer servicio de calidad en el sector educativo a nivel nacional, por lo que se creó el Programa Escuelas de Calidad (PEC), se estableció la Reforma Integral de la Educación Básica, en los tres niveles: preescolar, primaria y secundaria, promoviendo las escuelas de calidad donde se estimuló el compromiso de los docentes y generó una motivación mediante una transferencia de ideas y expectativas positivas, dirigidos a la obtención de buenos resultados. Sin embargo, ¿hasta qué punto estas acciones sobre el PEC se cumplieron y se les dio seguimiento, considero que estos proyectos tuvieron una buena perspectiva, pero por la falta de seguimiento se fueron corrompiendo debido a los incentivos económicos ofertados a los docentes, por lo que se perdió el objetivo principal; el proporcionar un servicio de calidad.

Dentro del proyecto foxista, se dio énfasis a la modernidad y a la competitividad con el afán de mejorar la productividad del país, bajo tres ejes de acción:

- 1) alcanzar la calidad con equidad
- 2) proporcionar educación de calidad para todos e impulsar el federalismo educativo
- 3) la gestión institucional y la participación social en la educación.

Se legisló sólo la educación preescolar, por medio de la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), se generaron cambios en el diseño curricular de los planes y programas de los tres niveles de educación básica.

Así se estableció un perfil docente y se implementó el uso de tecnologías innovadoras en la enseñanza, donde la prioridad fue enseñar por medio del enfoque por competencias y el desarrollo de habilidades en la solución de problemas y competencias para la vida, con el fin de ofrecer al individuo mayor productividad para su comunidad y sociedad en general.

Durante el sexenio del Presidente Calderón, se dio el proceso de la reforma en los niveles de secundaria y primaria; en ese orden. Considerando a la educación como motor para estimular el crecimiento económico, mejorar la competitividad e impulsar la innovación, por lo que era necesario fomentar una gestión escolar e institucional para fortalecer la participación de centros escolares en la toma de decisiones.

El modelo del PEC se enfocó a la gestión escolar, la planeación estratégica, la cual se basó en la elaboración de un documento que funciona como herramienta metodológica para lograr metas establecidas por la comunidad educativa. Con la intención de ir mejorando desde el plano institucional hasta el académico el proceso de calidad. El programa también considera la importancia de establecer el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) los cuales establecen necesidades, fortalezas y áreas de oportunidad del centro escolar, elaborando un diagnóstico inicial, partiendo de éstas se elaboran actividades, metas, objetivos, para alcanzar los estándares de calidad propuestos en el PEC y mejorar los aprendizajes de los alumnos.

Las políticas económicas internacionales se han propuesto insertar en las instituciones mexicanas de educación superior y básica el proceso de modernización, competitividad y eficiencia. Las reformas implementadas a nivel nacional han influido de forma determinante en la educación pública y particular, generando cambios en el diseño curricular en el nivel de educación básica. Con el propósito de entrar en la dinámica globalizadora que plantean los organismos internacionales, con la intención de generar cambios estructurales en las políticas educativas de nuestro país. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos en generar acuerdos, reformas y documentos que ofrezcan un soporte a las acciones del

Estado, esto no generó los resultados esperados o planeados, por lo que las expectativas quedaron muy por debajo de lo que en realidad se logró.

A lo largo de 5 sexenios la educación tuvo pocos resultados y nos encontramos que las propuestas realizadas durante este periodo siguen siendo casi las mismas quedando olvidadas en el papel impreso y con pocas acciones que impacten y favorezcan el sector educativo.

Dentro de la gestión escolar como se mencionó con anterioridad las políticas educativas han tratado de implementar programas que generen calidad en la gestión escolar por medio de estándares de calidad que regulen la misma. Estos estándares han sido considerados a partir de las recomendaciones internacionales realizadas por organismos como la OCDE.

2.3.1 El peso de la mirada internacional sobre México

Debido a las necesidades y demandas nacionales e internacionales en cuestión de calidad, nuestro gobierno solicitó orientación y asesoría, lo que la OCDE (2011) partiendo de experiencias previas de otros países ofreció varias recomendaciones para que los países tuvieran una visión de calidad al brindar mayor eficacia en la implementación de las políticas y reformas necesarias al sector educativo de nuestro país:

- Definir la enseñanza eficaz generando estándares de la enseñanza
- Atraer mejores candidatos a la docencia aumentando la exigencia en su formación fortaleciendo un examen de selección.
- Fortalecer la formación docente estableciendo estándares en el perfil de egreso de los profesionistas de la educación.
- Mejorar el desarrollo profesional por medio de un Catálogo de Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en Servicio, basado en las necesidades reales del docente.

- Evaluar para ayudar a mejorar, con la finalidad de seleccionar a los docentes con mejor desempeño profesional.
- Definir un liderazgo escolar y la gestión institucional, profesionalizando el nombramiento de directivos.

Estas recomendaciones se establecieron en México por medio de la RIEB, sin embargo, el proyecto ha quedado inconcluso, el cambio de gobierno ha venido a generar incertidumbre y nuevamente descuido de lo antes planeado, dejando ver que las políticas y reformas implementadas solo forman parte de un proyecto partidista que queda en el olvido al paso de los años, que difícilmente son retomadas, causando en los actores de la educación incertidumbre, apatía, inconformidad y desapego de su compromiso y propósito profesional.

2.3.2 El acuerdo 592 y la RIEB como parteaguas del cambio

El Acuerdo 592 (2011) propuso que de forma colectiva se generara una nueva organización donde el ambiente fuera agradable para el aprendizaje, para ello propuso los Estándares de Gestión para la Educación Básica, con la finalidad de orientar la organización escolar, así como estructurar de manera eficaz las prácticas y las relaciones de cada uno de los actores de la educación. En dicho documento, se aborda de forma concreta todo el proceso sobre competencias para la vida, los actores de la educación y sus responsabilidades, así como, una nueva cultura en la gestión escolar y la gestión de aprendizajes, por lo que explica que :

... una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro...(SEP Acuerdo 592. 2011: 62)

Por lo tanto no solo se establecen cambios dentro de la estructura del currículo sino, también dentro de la estructura y prácticas gestivas, atendiendo las diversidades específicas del aprendizaje, por medio de modelos sobre gestión escolar. Así mismo se comenta en dicho documento, la importancia de administrar tiempos de forma adecuada al currículo aumentando horas a las asignaturas de cada grado, en búsqueda de la consolidación de las “escuelas de tiempo completo”.

La RIEB retomó los 4 pilares de la educación de Jacques Delors (1996) en el Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, para lograr que durante su formación educativa los niños y los adolescentes:

- Aprendan a ser; que desarrollen su personalidad
- Aprendan a conocer; que adquieran una amplia cultura general y aprendan a aprender
- Aprendan a hacer; que adquieran las competencias que les permitan enfrentar diversas situaciones y proponer soluciones a partir de sus conocimientos.
- Aprendan a vivir juntos; que partan de la comprensión del otro y descubran las formas de interdependencia entre las personas

Por lo que se impulsó la formación integral en los tres niveles de educación básica, favoreciendo el desarrollo de competencias para la vida, logrando un perfil de egreso establecido por estándares curriculares, basado en aprendizajes esperados y un desempeño docente.

Esto requiere el cumplimiento de la educación con equidad, de modo que es imperante ofrecer nuevos atributos a la escuela pública como un espacio que brinde educación integral, cubriendo las necesidades de pluralidad, integración y diversidad, dando prioridad al aprendizaje por medio de la especialización docente, de esta forma se ofertará educación de calidad (SEP 2011: 12).

Dentro de la RIEB se consideró cubrir la necesidad de calidad desde el punto de vista del desempeño de los estudiantes, de alcanzar los estándares internacionales establecidos para las políticas educativas, dentro de esta reforma se establecieron estándares de desempeño docente y de gestión educativa, con la finalidad de transformar las prácticas de profesores y directivos, para contribuir a la promoción y profesionalización estableciendo una cultura de evaluación para la mejora en la calidad educativa. Considerando que el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación son importantes para el desarrollo económico, social y político de nuestro país.

Sin embargo, dentro del quehacer educativo encontramos una lucha constante sobre la práctica directiva y docente; la cual en la mayoría de los casos está sujeta a una resistencia continua al cambio que se presenta en la sociedad, debido a la poca incidencia de participaciones y desinformación sobre el mismo. Los planteamientos existentes dentro de estas nuevas políticas ponen de manifiesto, dudas, incertidumbres, necesidades y puntos de vista bastante contradictorios, esta lucha por la adaptación de los actores de la educación ante esta nueva perspectiva, pone en tela de juicio la calidad que se ofrece en la RIEB, donde la gestión escolar puede ser un punto fundamental para lograr los estándares establecidos a nivel internacional, pero el mayor impedimento es la contextualización, ya que no se consideran las necesidades que cada centro, zona, sector escolar puedan tener.

Es importante establecer de forma adecuada los estándares de gestión escolar para alcanzar una mejora institucional, dentro del contexto donde se realizó el proyecto de intervención se pudo observar poco interés sobre los cambios que se vivieron sin poder esquivarlos o evitarlos, mayoritariamente se consideró que solo se debía cumplir los requerimientos por escrito y llevar a cabo lo que se pudiera, sin una planeación, con una visión muy pobre y sin organización alguna, situación que ha generado muchas irregularidades dentro del plantel.

Durante la implementación de la RIEB en 2008, el Colegio Octavio Paz iniciaba su primer ciclo escolar, sin embargo, la falta de información y capacitación evitó que se apropiaran los preceptos y por lo tanto no se llevaran las nuevas consignas sobre

planeación y el enfoque por competencias sin dar una adecuación a las necesidades del centro. Una vez comenzada la articulación curricular, la cual se orientó a:

... elevar la calidad de la educación, para que los estudiantes mejorarán su nivel de logro educativo, proporcionando medios para tener acceso a un mayor bienestar y que así puedan contribuir al desarrollo nacional (Programa Sectorial de Educación 2007: 11).

Para el 2011 el colegio Octavio Paz siguió prácticas que no iban a lo planteado en la RIEB, teniendo resultados poco favorables y responsabilizando en su totalidad al personal docente de ese entonces, lo cual generó inconformidades y por lo tanto escasez de personal y en su defecto docentes con apatía y conformismo ante las necesidades del colegio. Por lo que dentro de esta crisis se pretendió buscar soluciones a los conflictos existentes, poniendo en marcha durante el ciclo 2012-2013 un diagnóstico de necesidades en el centro, del cual expondremos los resultados más adelante. Considerando las propuestas establecidas por la SEP para mejorar la situación organizacional del centro desarrollando la Ruta de Mejora.

Sin embargo con el cambio de sexenio, encontramos algunas variantes dentro de las prácticas gestivas, como lo es la Ruta de Mejora, el seguimiento a los Rasgos de Normalidad Mínima y las cuatro prioridades de la educación, que cada centro debe llevar a cabo para cubrir las necesidades de forma individual y colectiva.

3. LA AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR COMO UN ELEMENTO DE MEJORA EN UNA ESCUELA PARTICULAR

Se puede observar que existen ciertos desajustes en las demandas establecidas por la RIEB, al contexto real de los actores de la educación y la idea de calidad se ha considerado por muchas escuelas primarias particulares como sinónimo de cantidad, dejando de lado los puntos más relevantes de esta transformación política en el sector educativo. Las investigaciones realizadas al respecto ofrecen información sobre la realidad de la práctica gestiva en centros escolares, enfatizando que no se han alcanzado los resultados esperados debido al incumplimiento, seguimiento y planeación sobre las acciones que se trabajan en cada centro escolar.

De acuerdo con SEP (2009), al transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varias vertientes e implicaciones, ya que se trata de un proceso de cambio a largo plazo; que está compuesto por un conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y personal de apoyo). Nos obliga a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permiten mejorar la eficacia, la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa. Sin embargo, considero que el cambio de paradigmas deben ser impulsados por intereses mutuos y dirigidos fin común, para establecer un proceso de cambio debe que invite a la comunidad a generar un compromiso sobre lo que se pretende hacer y lograr.

Con el propósito de sustentar teóricamente el presente trabajo se expone a continuación una revisión conceptual bajo ciertas delimitaciones teóricas, con la finalidad de exponer los elementos necesarios para conocer el tema a profundidad.

Se da inicio a una presentación de los conceptos abordados de forma jerárquica, con la finalidad de establecer la importancia y el enlace que se pretende dar al sustento teórico, exponiendo así, la conceptualización de los conceptos sobre

“gestión”, “gestión educativa”, “gestión escolar” y “calidad”, la forma en el que el sector educativo adopta estos conceptos para sus prácticas organizacionales y administrativas. Por otro lado se expone la relevancia y características del PETE y los estándares de calidad sobre éste, así como el nuevo perfil del proyecto educativo que se basa en la Ruta de Mejora, los Consejos Técnicos Escolares (CTE’s) atienden las cuatro prioridades de educación básica.

3.1 ¿QUÉ ES GESTIÓN?

Según Moncayo ((2006) el término de gestión viene del vocablo latino gestus (gesto) que se refiere a la actitud o movimiento del cuerpo, a su vez se deriva de: genere, que significa “llevar” o “conducir” y se utilizó a finales del siglo XIX, y comienza a utilizarse en la dicción gerencial. Tiene su aplicación en las actividades administrativas de dirección o conducción.

El concepto de gestión tiene su origen dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (Beltrán 2007:4).

Para Colunga Dávila (1996 citado en Moncayo, 2006) el concepto de gestión es un sinónimo de administración y la define como un proceso de planear, dirigir o coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos de forma organizada y sistemática con un fin determinado.

Para Botero (2009) la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos, con los cuales se puede dar un seguimiento fehaciente, en su totalidad, donde se palpará la mejora continua.

Mientras Stoner, (1995, citado en SEP MGEE, 2011) considera el término de “gestión” como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo

para obtener los resultados esperados", de acuerdo con estos autores por medio de la participación y organización de estrategias y recursos con la finalidad de lograr la meta planeada. Por otro lado SEP MGEE (2009) expone que el concepto de gestión tiene tres ámbitos de aplicación:

- Ⓢ Considerando el liderazgo participativo como uno de ellos, visto como la acción diligente que es realizada por uno o más sujetos para obtener algo, es decir es el proceso por el cual podemos alcanzar el fin deseado.
- Ⓢ El diálogo para generar investigación, es otro ámbito que establece un proceso formal y sistemático que produce los fenómenos observables que establece la acción, con la finalidad de describir, criticar y comprender las pautas de acción de los sujetos.
- Ⓢ La planeación y organización que llega a ofrecer la innovación y el desarrollo es el que genera nuevas pautas de investigación y acción de los sujetos, con la finalidad de transformarla o mejorarla, a través de la eficiencia y eficacia más pertinentes y adecuadas al contexto y los sujetos donde se aplica el proceso de acción.

Dentro del concepto de gestión encontramos variantes que nos ayudan a llevar un proceso de forma vertical dando líneas de trabajo, en un primer momento encontramos a la gestión educativa que es orientada por las instituciones gubernamentales hacia las escuelas.

3.2 GESTIÓN EDUCATIVA

De acuerdo con el concepto anterior la gestión es una reciente disciplina que se construye con teoría y práctica, la gestión educativa está centrada en políticas educativas de acuerdo al contexto nacional. Por lo tanto se puede considerar que "...la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación" (Botero, C. 2009: 2)

La gestión educativa está encaminada a la transformación de la comunidad y de sus integrantes ofreciendo un proceso de planeación y organización con la finalidad de lograr una mejora en las instituciones escolares, por medio de políticas e instancias gubernamentales que regulen dicho proceso.

Por lo tanto podemos considerar que "... La gestión educativa es también un mecanismo que permite obtener mayor eficiencia y orientar la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación." (Correa de Urrea 2012: 13). De esta forma el principal objetivo de la gestión educativa es estar a la par de la administración y de la toma de decisiones de una institución.

Así mismo por medio de la gestión educativa se pretende fortalecer, dar autonomía, integración y retroalimentación a las instituciones educativas.

La gestión educativa... es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático. (IIPE-UNESCO 2003: 16)

De acuerdo con lo antes expuesto las instituciones escolares tienen un respaldo gubernamental y de gobernabilidad para dar autonomía, organización, planeación y evaluación de cada uno de los procesos pedagógicos que se emprende en cada contexto educativo dando así un proceso de gestivo escolar.

3.3 AUTONOMÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR

La autonomía se centra en la toma de decisiones sobre las oportunidades y capacidades que tiene cada centro escolar, según Botero (2009) la autonomía debe llevar a cada centro escolar a la autorreflexión, con la finalidad de percibir desde dentro las necesidades que se tiene y con la visión de cubrirlas con sus propios recursos, así mismo, atender las necesidades de su comunidad formando individuos que den solución a la problemática que viven de forma cotidiana.

La autonomía escolar es un derecho establecido en el Artículo 3° Constitucional aprobado en febrero de 2013, forma parte de la Ley General de Educación donde se establece que las escuelas cuenten con las condiciones necesarias para la mejora de sus resultados educativos. De esta forma se postula el siguiente concepto sobre autonomía escolar:

- ☉ Es la transformación de las estructuras de gobierno que tiene como objetivo identificar a la escuela como una unidad de mejora, distribuyendo la autoridad para una adecuada toma de decisiones, delimitando quiénes tendrán el poder de decidir y sobre que podrán decidir.

Dentro de este derecho se exige ciertos requisitos para que se dé la autonomía, donde la carga administrativa debe disminuir, se debe considerar la depuración de los programas de estudio, además de dar prioridad a los días efectivos de enseñanza- aprendizaje y llevando un proceso por medio de los Consejos Técnicos Escolares, llevando un plan de mejora de acuerdo a sus necesidades y contexto llevando así un proceso de gestión escolar dentro del centro.

3.3.1 Gestión Escolar

La gestión escolar puede ser definida como un “conjunto de acciones pedagógicas vinculadas con las actividades gerenciales que realiza un directivo, basada en múltiples estrategias que puedan influir en el proceso educacional, que permita cumplir con los objetivos planteados” (Ramírez, 1994: 67). Por lo tanto la

gestión escolar es la acción de tomar decisiones de forma colectiva con base en los objetivos planeados y lo que se pretende alcanzar en la realidad del contexto en que se vive.

Considerando estos referentes podemos establecer que la gestión fue retomada desde una perspectiva empresarial que debido a los cambios estructurales del sistema económico, político y social se ha retomada desde el sector educativo, con la idea de que la escuela es una institución puede regirse bajo las mismas expectativas y/o perspectivas laborales que requiere la sociedad. La forma de ver la gestión encuadra varios conceptos como eficiencia, eficacia y pertinencia los cuales serán abordados para este tema de investigación más adelante.

Como se mencionó anteriormente la gestión es un término recuperado de las teorías administrativas y organizativas, sin embargo, podemos considerar lo siguiente:

...Existen varios tipos de gestión, uno de ellos es la gestión de la calidad; que se basa en la dinámica de las organizaciones escolares, con una visión sistémica y global, incluyendo dentro del proceso y análisis de los resultados a todos los actores que se involucran en el proceso, con la finalidad de ofrecer una mejora dentro del contexto escolar donde se vive. La autora considera que partiendo de esto se comienza a ofertar una “educación de calidad”. (Lavín, S. 2002: 192)

Se puede considerar que la gestión escolar es el conjunto de labores, realizadas por todos los participantes de la comunidad, propiciando las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes alcancen los objetivos y metas de la educación básica.

Para Loera (citado en SEP-MGEE, 2011: 60) considera que “la gestión escolar debe estar conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la forma y la organización de ambientes de aprendizaje adecuados”

Sin embargo, podemos considerar que “la gestión escolar es el conjunto de acciones que se conciben y se ejecutan con vistas al cumplimiento de objetivos que tiene relación con la formación integral de las personas para que puedan insertarse en la sociedad efectivamente” (Soubal 2008: 321), además de considerar sus habilidades administrativas y gerenciales.

La gestión escolar es definida por la Secretaria de Educación Pública SEP (2008) como la instancia de la toma de decisiones, es así un conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para con la finalidad de promover y dar una intencionalidad pedagógica a la comunidad educativa. Lo estipulado en el Plan de Estudios 2011, menciona que la nueva gestión implica una comunidad eficaz y una reorganización del colectivo escolar, de ahí la importancia de que la planeación de actividades y proyectos vayan acorde al desempeño y posibilidades de cumplimiento de objetivos establecidos.

3.3.1.1 Plan Estratégico de Transformación Escolar como antecedente de la mejora institucional

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) tenía la principal función de ser una herramienta esencial del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, porque su elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación integraba todos los elementos del modelo que mediante diferentes acciones la escuela emprendía una mejora en su gestión escolar. (PETE Simplificado. 2011: 18). Como se menciona en el PETE Simplificado (2011) existen con 4 dimensiones, cada una con estándares de calidad sobre la gestión escolar. (Cuadro 8)

- Pedagógico curricular: se centra en el fortalecimiento de los procesos pedagógicos para impulsar el desarrollo de las capacidades humanas de los actores escolares; por medio de la capacitación, acompañamiento, asesoría pertinente, articulación y vinculación de las competencias docentes y directivas necesarias que oferten una mejora el aprendizaje de los alumnos.

- Ⓢ Administrativa: dentro de esta dimensión se reconocerán las actividades de administración escolar que favorecen o perjudican los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde por medio de la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales, se pueda garantizar el control y cumplimiento de la normatividad y la relación con el Supervisor Escolar y como enlace con las autoridades educativas.
- Ⓢ Organizativa: genera las condiciones necesarias para favorecer las buenas relaciones entre todos, con el fin de llegar a acuerdos que favorezcan el aprendizaje de los alumnos y garantizar el logro ya alcance de metas educativas.
- Ⓢ Participación social: se requiere compartir la responsabilidad formativa de los estudiantes con los padres de familia, tutores y comunidad en general. Previniendo así la deserción o el fracaso escolar. Por medio de la toma de decisiones conjunta y en beneficio de los estudiantes, así como la difusión de los alcances, debilidades y necesidades del centro escolar.



CUADRO 8. DIMENSIONES Y ESTANDARES DE GESTIÓN ESCOLAR DEL PEC 2010.

La finalidad de organizar los estándares de gestión escolar por dimensiones permite agruparlos por campo de atención y ofrecer una mejora en la intervención y un adecuado seguimiento a las necesidades y áreas de oportunidad de cada uno de ellos, lo que permite sistematizar la información y tener una visión de lo que se pretende alcanzar.

Considerando el marco de la RIEB, encontramos los requerimientos que la OCDE, sobre el implementar una gestión escolar, con la finalidad de rendir cuentas sobre el aprendizaje de los alumnos, la destinación de recursos, la planeación y participación de padres de familia en actividades escolares, forman parte de la nueva perspectiva de educación de calidad, con la finalidad de favorecer el respeto, la solidaridad, la armonía así como la seguridad en los centros escolares.

3.3.2 Nuevas Perspectivas Nacionales: La Ruta de Mejora

El contexto político actual que atraviesa nuestro país se encuentra bajo el mandato del Presidente Enrique Peña Nieto cuyo sexenio estará vigente del año 2012 al 2018, por lo que junto con su administración llegan nuevos cambios dentro del sistema educativo nacional, uno de estos cambios se basa en la Reforma Educativa la cual entró en vigor en el año de 2013, dicha reforma establece mayor importancia a situaciones administrativas, las cuales exponen lo siguiente:

- ④ Crear el Sistema de Servicio Profesional Docente, por medio de concursos y promociones ofrecerá una oferta laboral, de esta forma se fijaran términos de ingreso y permanencia en servicio docente.
- ④ Se busca evaluar de forma obligatoria la práctica docente, además de consecuencias jurídicas, condicionando su permanencia.
- ④ Crear escuelas dignas y de tiempo completo bajo los criterios de calidad, equidad y autonomía de gestión, ofreciendo los medios necesarios para que cada Director realice mejoras en la infraestructura de cada centro escolar.

- Ⓢ Establecer el Sistema de Información y Gestión Educativa, con el propósito de realizar un censo de escuelas, docentes, administrativos y alumnos.
- Ⓢ Impulsar la adecuada distribución y venta de alimentos nutritivos y prohibir los alimentos que no favorezcan la salud de los educandos.

Por lo que a partir de esta nueva propuesta se erigen prioridades para el aprendizaje y de esta forma poder cubrir las necesidades de la población educativa.

3.3.3 Las prioridades de la educación.

Desde esta nueva perspectiva se desprenden las “Cuatro Prioridades para el Aprendizaje” que conforman el trazo de una Ruta de Mejora. Estas prioridades están abocadas a:

- Mejorar el aprendizaje en lectura, escritura y matemáticas.
- Dar cumplimiento a los Ocho Rasgos de Normalidad Mínima
- Evitar la deserción y el rezago académico
- Promover la convivencia escolar.

Estas cuatro prioridades para el aprendizaje se fundamentan en varios documentos internacionales, dentro del primer punto se encuentra la Declaración Mundial sobre Educación para Todos realizada en Jomtien, Tailandia (1990) en su Art. 1° menciona que se deben establecer las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje en lectura, escritura, expresión, oral, cálculo y la resolución de problemas, como contenidos básicos de aprendizaje. Sin embargo, según el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2012) a pesar de atender las necesidades básicas de aprendizaje encontramos que el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes es bajo debido al poco dominio de contenidos establecidos en el currículo de Español y Matemáticas en grados evaluados de 3° de preescolar, 3° y 6° de primaria y 3° de secundaria a nivel

nacional, convirtiéndolo en un reto educativo difícil de alcanzar. Cabe exponer que dichos resultados comprenden un periodo de 2006 a 2010 por el INEE; lo que muestra una prioridad que no se ha cubierto y que por el contrario se ha incrementado por varias situaciones o factores que se relacionan con el aprendizaje de los alumnos siendo que algunos de ellos son atendidos en los Ocho Rasgos de Normalidad Mínima que sería la segunda prioridad por atender.

La segunda prioridad se basa en los Ochos Rasgos de Normalidad Mínima, se fundamentan en la investigación realizada por USAID (2008), donde expone que el mayor problema que enfrentan los centros escolares de países en desarrollo es la falta de seguimiento, gestión y evaluación de los procesos que se dan dentro de su contexto, obteniendo resultados poco alentadores, estableciendo 8 elementos básicos de la oportunidad para aprender, mismos que son considerados y adaptados al contexto nacional de nuestro país. Insumos y administración

1. El año escolar tiene un período de instrucción mínimo de 850 -1000 horas al año.
2. El centro educativo está abierto cada hora y cada día del año escolar y el centro educativo está ubicado en el pueblo o al menos, dentro de un radio de 1 km. de distancia del alumno.
3. El profesor está presente cada día y hora del día escolar.
4. El alumno está presente cada día y hora del día escolar.
5. El coeficiente alumno-docente se encuentra dentro de límites manejables...
6. Los materiales de instrucción están disponibles para todos los estudiantes y se usan todos los días.

Pedagogía

1. Las actividades del aula se organizan para maximizar el tiempo efectivo en la tarea, es decir, el uso eficaz del tiempo para fines educativos.
2. Se pone énfasis en que los estudiantes desarrollen destrezas básicas de lectura para el segundo o el tercer grado.

Estos son indicadores que pueden orientarse a la mejora escolar por medio de una gestión de calidad, enfocada a las necesidades específicas del contexto en el que se desarrollan.

ASPECTOS SEÑALADOS EN USAID (2008)

RUTA DE MEJORA 2013

El año escolar tiene un periodo de instrucción mínimo de 850-1000 horas al año	•Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.
El centro educativo está abierto cada y cada día del año escolar y el centro educativo está ubicado en el pueblo al menos de 1 km de distancia del alumno	•Todos los grupos disponen de maestras la totalidad de los días del ciclo escolar
El profesor está presente cada día del año escolar y cada hora del día escolar	•Todos los maestros inician puntualmente sus actividades
El alumno está presente cada día del año escolar y cada hora del día escolar	•Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases
El coeficiente alumno-docente se encuentra dentro de límites manejables, que se presumen sea menor de 40 a 1	•Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente
Los materiales de instrucción están disponibles para todos los estudiantes y se usan todos los días	•Todo el tiempo se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje
Las actividades del día de clase y del aula se organizan para maximizar el tiempo efectivo en la tarea, el uso eficaz del tiempo para fines educativos	•Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de clase
Se pone énfasis en que los estudiantes desarrollen destrezas básicas de lectura para el segundo o tercer grado	•Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.

CUADRO 9: ELEMENTOS PARA LOGRAR LA MEJORA EN LOS CENTROS ESCOLARES, CUADRO COMPARATIVO.
ELABORACIÓN PROPIA

Lo expuesto por USAID (2008) sobre los elementos antes mencionados no ha tenido mayor seguimiento o importancia dentro de la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje y mucho menos en el proceso de mejora dentro de las instituciones educativas, por lo que se considera fundamental el dar prioridad a los mismos por medio de una gestión eficaz. (Cuadro 9)

Por lo tanto, encontramos que las necesidades básicas que se pueden tener en el contexto educativo no son atendidas de forma eficiente en la mayoría de los

países en desarrollo, de ahí que las reformas, acuerdos, programas, proyectos educativos no han tenido un impacto favorecedor en los resultados a nivel internacional, ya que no se han abocado a cubrir las necesidades del contexto en el que se implementan dichas soluciones. Por lo tanto en el siguiente apartado expondré la transición al cambio impuestas en las políticas y reformas educativas en nuestro país.

...el obstáculo inmediato más grande es que en la actualidad, los problemas no se están abordando de manera sistemática... en la mayor parte de los países nadie puede contestar las preguntas más básicas: ¿Cuántos días al año están abiertas las escuelas? ¿Cuántos días pierden los profesores cada año? ¿Cuál es la asistencia estudiantil promedio? ¿Hay materiales de aprendizaje disponibles para cada clase? ¿Cuántas horas de instrucción se reciben realmente en lectura y cursos académicos básicos? ¿Aprenden a leer los estudiantes? ¿Cuánto tiempo en la sala de clase se usa para aprender? ¿Usan el tiempo eficientemente los profesores? ...A nadie se le hace responsable de la falla en proporcionar la oportunidad básica para aprender. Uno de los preceptos fundamentales de evaluación y gestión es que los administradores le ponen atención a todo aquello que se le hace seguimiento y que se informa. Puesto que a ninguno de estos elementos se le hace un seguimiento ni se informa regularmente, no es sorprendente que los administradores no se concentren en mejorarlos. (USAID, 2008: 19)

Las preguntas expuestas con anterioridad no han tenido seguimiento por los sistemas educativos de los países en vía de desarrollo, como muchos otros casos esta propuesta ha sido adaptada a los requerimientos políticos y económicos de nuestro país. Por lo tanto se tienen pequeñas modificaciones en la perspectiva impuesta. Encontramos, entonces que básicamente los seis primeros elementos se enfocan a situaciones administrativas y financieras, mientras que las dos últimas tienen un desafío más complejo ya que están enfocados a la práctica docente y en las necesidades de aprendizaje de los educandos, estos elementos son llamados

los 8 Rasgos de Normalidad Mínima con la finalidad de dar seguimiento y evaluación a las necesidades básicas de los centros escolares. (Cuadro 9)

Buscando por medio de la toma de decisiones conjunta una mejora del centro con estrategias acordes a los resultados que cada uno presente y establecidos por los responsables del proceso gestivo.

La tercera prioridad se basa en la deserción escolar y el rezago académico ya que dentro de los resultados del INEE (2012) se expone que existe una brecha de mejora entre las escuelas de zonas urbanas y las escuelas de zonas rurales debido a las bajas condiciones que existen en éstas, ya que los estratos sociales juegan un importante papel en la igualdad de oportunidades para el aprendizaje, donde las zonas rurales no son tan favorecidas como las urbanas. Generando una diferencia enorme de resultados y por lo tanto se genera deserción escolar y rezago académico como consecuencia de la poca atención a estos aspectos y a la falta de oportunidades para seguir con los estudios.

En el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA 2012) se expone que a pesar de lograr una mejora dentro de los estándares internacionales señalados por la OCDE, aún le llevará a México 65 lograr los promedios actuales en habilidades de lectura y 25 años para alcanzar el nivel de logro de los promedios señalados en habilidades y conocimientos en matemáticas, por lo que las metas y esfuerzos nacionales deben dirigirse a combatir la deserción y rezago académico en las poblaciones más vulnerables.

La cuarta prioridad se centra en promover la convivencia escolar, ya que existe un alto índice de reportes sobre violencia física, verbal, psicológica y sexual entre alumnos y entre docentes y alumnos. Por lo que se pretende abordar varios programas para abatir fenómenos sociales como la violencia o acoso escolar. Dentro del Artículo 3° Constitucional se establece que la educación que se imparta deberá fomentar en el individuo el respeto por los derechos humanos y el amor a la patria, así mismo, desde el año 2012 se establece en varios estados de la República

Mexicana la Ley para la Convivencia Escolar, con la finalidad de ofrecer a los estudiantes de nivel básico un ambiente libre de violencia en el entorno escolar.

Por lo tanto México debe atender las necesidades que requiere su población debido a las situaciones nacionales e internacional, así mismo, la propuesta de la nueva administración presidencial a cargo de C. Enrique Peña Nieto, tiene como propósito principal que en los planteles se imparta educación de calidad.

De esta forma dentro del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018 se persiguen como metas nacionales:

- 🌐 México en paz
- 🌐 México incluyente
- 🌐 México con educación de calidad
- 🌐 México próspero
- 🌐 México con responsabilidad global

Dentro del PSE 2013-2018, se propusieron 6 objetivos para articular los esfuerzos de diferentes organismos y de esta forma alcanzar la calidad. El objetivo 1 plantea: “Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población” (DOF, 2013). Con la finalidad de fortalecer la gestión en las escuelas donde todos los actores educativos contribuyan en la mejora continua de cada centro escolar, utilizando evaluaciones pertinentes y la información para emplear un plan de acción que prevenga el rezago académico y la deserción escolar, fortalecer el desarrollo profesional docente y garantizar una formación integral e inclusiva para los alumnos.

Así que la tercera meta referente a la educación de calidad se fundamentó con el Artículo 3° Constitucional que fue reformado en febrero de 2013, estableciendo la educación de calidad para todos, modificando y agregando algunos incisos como se presenta a continuación:

...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 logro de aprendizaje de los educandos... De esta forma es la primera vez que se establece dentro del artículo 3° Constitucional que la educación que se imparte debe de ser de calidad. Adicionando un inciso: d) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos (DOF, 2013: 1)

Por otro lado se habla de dar solución y cubrir las necesidades del país de acuerdo a los recursos y el contexto cultural y social del mismo por lo que se agrega que:

Será nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura. (DOF, 2013:1)

Este planteamiento hace notar la importancia de respetar el contexto social, además de aprender de éste para lograr una mejora dentro de los procesos que ha tenido nuestro país, por lo tanto, se establece dentro del mismo documento que es importante:

Fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas ante los órdenes de gobierno que corresponda con el objetivo de mejorar su infraestructura, adquirir materiales educativos, resolver problemas básicos de operación 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 (DOF: 2013:3)

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 3° constitucional se debe ofertar una educación de calidad la cual debe dar cumplimiento y seguimiento a los 8 Rasgos de Normalidad Mínima, por medio de la reestructuración de los Consejos Técnicos Escolares, de esta manera el proceso de cambio de paradigmas toma su ruta hacia la mejora.

Las cuatro prioridades de aprendizaje están encauzadas a trabajarse durante las sesiones establecidas para los Consejos Técnicos Escolares CTE's los cuales retoman un papel fundamental dentro del PSE 2013-2018, ya que por medio de estos espacios los docentes, directivos y administrativos realizarán propuestas de acciones y un seguimiento de las mismas tomando en consideración las necesidades individuales de cada centro, por lo que se deben retomar cada mes las acciones que no se han cumplido o deben mejorar, de esta forma se da la llamada Ruta de Mejora para el centro escolar.

3.3.4 Acuerdo 717. Lineamientos para formular los programas de gestión escolar.

Dentro de este Acuerdo 717 (DOF- SEP , 2014) se expone que la educación de calidad debe brindar desde el principio, equidad, para que todos los habitantes del país cuenten con las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo, por lo que es importante la participación de todos los involucrados en el proceso educativo de esta forma establece que se deberán utilizar las evaluaciones para retroalimentar el proceso escolar y utilizarlos para la mejora, así mismo, se propone el desarrollo de una planeación anual de actividades, aunadas a metas verificables y bajo la rendición de cuentas, además de administrar de forma eficiente y transparente los recursos, dicha administración debe promover la participación de alumnos, padres de familia, docentes y directivos en pro del fortalecimiento de la autonomía y la autogestión, así que se estableció que:

- Disminuir la carga administrativa y apegarse al desarrollo de la Ruta de Mejora.
- El seguimiento y acompañamiento por parte del Directivo a los docentes encauzando su trabajo en la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Garantizar por medio de los CTE´s el cumplimiento, seguimiento y evaluación de la misión y propósitos establecidos en la normatividad.
- Impulsar la mejora a partir de la retroalimentación y evaluación de las acciones que se perfilen a las necesidades de cada centro escolar de forma particular y promover la corresponsabilidad en la toma de decisiones.
- Garantizar la normalidad mínima del centro escolar, acorde a los 8 rasgos, enfocándose a la autonomía del centro escolar.
- Atender las prioridades en materia de educación.
- Cada centro escolar establecerá los parámetros e indicadores para generar estrategias y así dar seguimiento a la gestión escolar, generando un Plan Anual de actividades, donde su seguimiento y evaluación será reportado en la Ruta de Mejora, dichas actividades deberán estar apegadas a la realidad del centro y las metas deben ser alcanzables y medibles.

Por lo tanto en dicho acuerdo no se establece un formato para llevar el proceso gestivo, ya que cada centro escolar debe construirlo conforme a sus necesidades e intereses, considerando que esto fortalecerá su autogestión y autonomía.

De lo anterior, se considera importante establecer los datos que anteceden el proceso de gestión escolar y la calidad en la educación que se promueve en las políticas y reformas vigentes en nuestro país. Para fundamentar el proyecto de intervención se presentan en el siguiente apartado algunas consideraciones teóricas por las cuales se rige dicho proyecto.

3.3.5 La Ruta de Mejora a través de los Consejos Técnicos Escolares.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018, se establece en la estrategia 3.1.1, del apartado VI. 3 México con educación de calidad varias líneas de acción entre ellas se propone:

- Estimular el desarrollo profesional de maestros
- Robustecer los programas de formación de docentes y directivos
- Capacitar para la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de tecnologías de la información
- Mejorar la supervisión escolar, reforzando su capacidad de apoyar, retroalimentar y evaluar el trabajo pedagógico de los docentes.

Así que, para lograr la mejora del aprendizaje se pretende:

- Actualizar el marco normativo
- Disminuir la carga administrativa de las escuelas
- Fortalecer los Consejos Técnicos Escolares.

Se fundamenta por medio del artículo 3° Constitucional y 38° de la Ley General de Educación 1°, 4° y 5°, del Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública que (SEP, 2013: 7):

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es la instancia en donde docentes y directivos velarán por hacer cumplir los principios del Artículo 3° Constitucional para garantizar un desarrollo integral de los estudiantes a través de una educación de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos, así como dar seguimiento y evaluar los fines y criterios dispuestos en los Artículos 7° y 8° de la ley General de Educación.

Que dicho órgano es la instancia que de manera inmediata a partir de sus necesidades y contextos específicos identifica, analiza, atiende, da seguimiento y evalúa situaciones de mejora educativa en beneficio de los estudiantes de su centro escolar a partir de los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficacia y eficiencia.

Que de la misma forma se constituye en un colegiado que a partir de su responsabilidad profesional, de un liderazgo compartido, del trabajo colaborativo, de la toma de decisiones consensuadas y de la transparencia y rendición de cuentas se corresponsabiliza del avance educativo de sus estudiantes, procurando así la mejora de la calidad académica de las escuelas.

Que es el medio por el cual se fortalecerá la autonomía de gestión del centro escolar con el propósito de generar los ambientes de aprendizaje más propicios para los estudiantes con el apoyo corresponsable en las tareas educativas de los padres de familia, del Consejo Escolar de Participación Social, del Comité de Padres de Familia y de la comunidad en general.



CUADRO 10. HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA EL CTE. (SEP 2013: 12-15)

SEP (2013) establece en su artículo 11 la misión de los CTE's enfocada a asegurar la eficacia del servicio educativo que se preste en las escuelas para el logro de todos los aprendizajes de todos los estudiantes. Una meta bastante ambiciosa, ya que el país debe considerar la capacidad de cubrir estas expectativas de forma económica y de infraestructura. De esta forma la Ruta de Mejora se basará en 5 herramientas de trabajo establecidas en el Artículo 15 de los Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los CTE's, estas herramientas son (Cuadro 10)

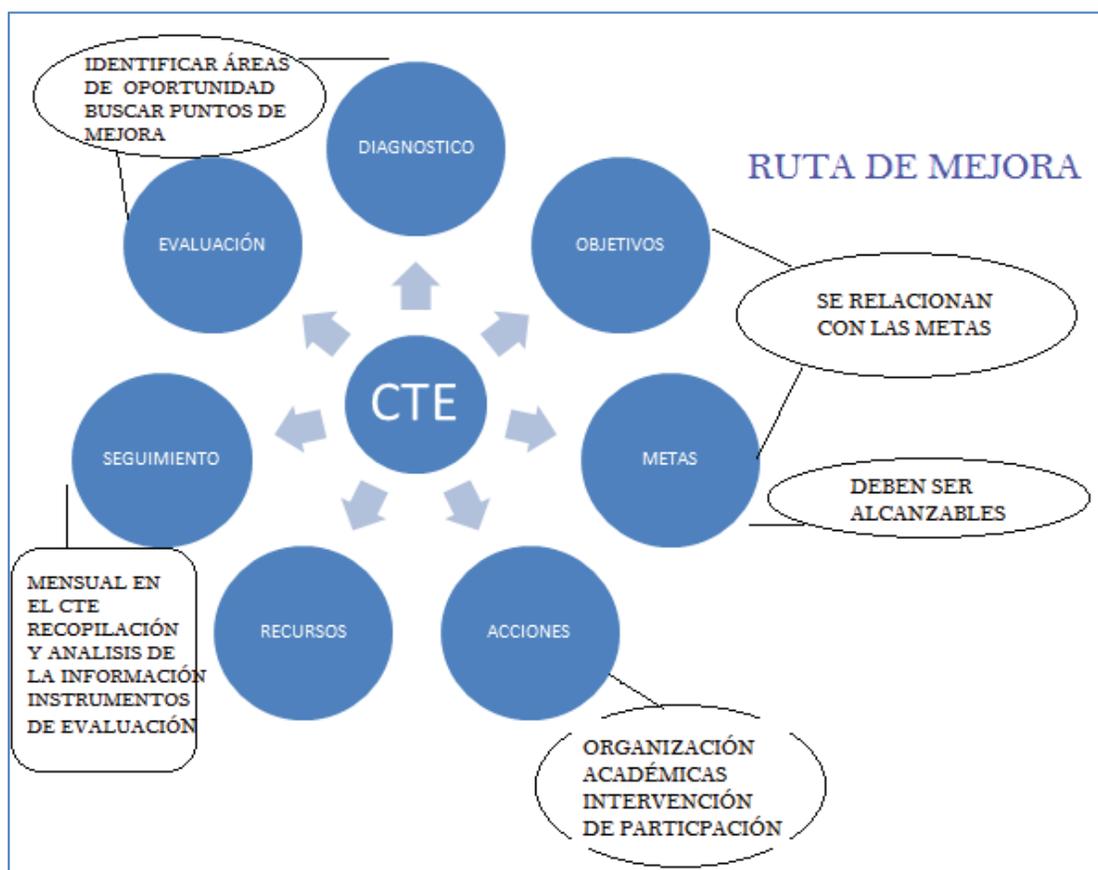
La Ruta de Mejora se establece en el ciclo escolar 2013-2014, con la finalidad de atender 4 prioridades en la educación básica las cuales son:

- 📖 Mejorar el aprendizaje; escritura, lectura y matemáticas
- 📖 Cubrir los 8 Rasgos de Normalidad Mínima
- 📖 Poner alto a la deserción y rezago educativo
- 📖 Promover la convivencia escolar

Por medio de dos proyectos: establecer escuelas de tiempo completo y proporcionar materiales o recursos tecnológicos a los alumnos de 5° y 6° grados de educación primaria. Para ello se establece que la Ruta de Mejora debe ser trazada por medio de los Consejos Técnicos Escolares, por medio de 2 fases la intensiva y ordinaria, cuya participación es obligatoria y con la finalidad de atender 3 procesos de forma colaborativa y el trabajo entre pares:

- 🌐 La gestión de los procesos de enseñanza y el aprendizaje en el aula
- 🌐 La gestión escolar
- 🌐 La participación social a favor de los aprendizajes.

Con estos elementos y con los CTE's como escenario de trabajo se establece la Ruta de Mejora (Cuadro 11):



CUADRO 11.PROCESO DE LA RUTA DE MEJORA. ELABORACIÓN PROPIA.

3.4 GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Dentro de la sociedad actual se encuentran inmersos muchos intereses que no van de la mano con el papel de la educación, sin embargo y de acuerdo a las necesidades que demanda la sociedad los docentes y directivos deben lograr un proceso en el cual se vea reflejado su forma de aprender, con la finalidad de poder favorecer a los sujetos que se pretende educar.

Soubal (2008: 314) expone que “Enseñar no es tan solo una cuestión de conocimientos, sino de modos de razonar”, por lo que la gestión debe plantearse nuevos retos y alcances en la educación, ya que de acuerdo con este autor se requiere concebir las siguientes influencias:

- ☉ En la manera que propiciemos el desarrollo mental de los humanos a partir de la estructura y dinámica de la vida con vista a comprenderla después.
- ☉ En la manera que el sujeto construye conocimientos y aprendizajes a partir de su propio autodesarrollo mental en correspondencia con la auto-organización y desarrollo de los seres vivos.
- ☉ En la comprensión por los seres humanos de los procesos que operan en sí mismos, con el fin de adquirir significado en la experiencia cotidiana y saberla auto valorar que ulteriormente las acciones sean conscientemente realizadas.

Para Villalobos (2011) la gestión del aprendizaje tiene que ver con los procesos del aula y la forma de gestionarlos por parte del profesor, por lo cual considera que es una necesidad básica que se requiere en el aula, donde los docentes deben saber actuar con pertinencia a lo requerido por el grupo; el contexto exige estar en un aprendizaje continuo y reflexivo donde los docentes son responsables de la toma de decisiones que se da en el aula. De esta forma Villalobos expone que el docente debe ser especialista:

- ☉ Al diseñar debe plantear un objetivo de aprendizaje que considere habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar en la unidad, el cual se debe relacionar con el marco curricular establecido.
- ☉ Al establecer objetivos debe ser en forma general e involucrar la mayor cantidad de logros en los aprendizajes.
- ☉ Los objetivos deben estar acordes con las actividades que se plantean dentro de la unidad, y cada unidad debe considerar nuevos objetivos que se relacionen con dicho objetivos de aprendizaje.
- ☉ Al planificar una unidad, cada clase debe estar relacionada con dicha unidad. No debe haber ninguna actividad que no sea abordada por el objetivo planteado para la clase.
- ☉ Al formular una clase todos los contenidos, actitudes y habilidades señaladas deben estar presentes en el desarrollo o de la unidad.

La toma de decisiones e interpretaciones que realiza el profesor cuando desarrolla su trabajo pedagógico, se debe centrar en el aprendizaje y las estrategias pedagógicas. Por tanto, las experiencias pedagógicas, ricas en la creación de saberes, son fundamentales en la gestión del aprendizaje escolar. Considerar al estudiante como el factor principal de su propia educación, con un profesor que facilita el proceso del aprendizaje, es ser realista. Por ello, es fundamental lograr motivar e incentivar a los estudiantes hacia la curiosidad y el interés, características propias del ser humano desde que descubre su mundo y de total naturalidad. Promover el desarrollo del intelecto, desafiar la inteligencia, formar actitudes y valores para la vida, es la cuota pendiente de la educación en la actualidad. (Villalobos 2011:5)

La gestión de aprendizajes tiene su principal acción y misión en la funcionalidad y movilidad del “hacer” en el aula. Para lograr alumnos competentes los docentes deben desarrollar habilidades para que se impacte en ellos de la manera deseada. Los docentes deben comprender que las necesidades de la sociedad en la que están sumergidos exigen mucho más que conocimientos, por lo tanto en ellos recae la responsabilidad de no llevar una carrera contra el programa o currículo a enseñar, sino más bien de que ese tiempo sea administrado de forma efectiva para lograr en los alumnos un proceso de construcción de conocimientos.

Por lo tanto es importante que los docentes comprendan este proceso en ellos mismos para que puedan apoyar a sus alumnos para desarrollar habilidades parecidas, esto requiere un dominio sobre este proceso tan complejo, de no haberlo se corre el riesgo que las reformas educativas impuestas consuman su labor y ésta se convierta en un trámite administrativo y burocrático.

La gestión forma parte de la responsabilidad de los docentes, ya que deben realizar tareas relacionadas con la organización del aprendizaje en una comunidad de alumnos. De ahí su importancia como gestor dentro del aula. Para lograr esta función el docente debe desarrollar sus habilidades organizativas, planeación,

liderazgo y evaluación para llevarlas a cabo. “...el éxito en la enseñanza exige, no sólo que seamos conscientes de esto, sino que mejoremos nuestras habilidades para manejar nuestras relaciones con los demás de un modo eficaz y sensato”. (Day, C. 2002: 63)



CUADRO 12. HABILIDADES GESTIVAS DE APRENDIZAJE. ELABORACIÓN PROPIA.

Desde lo planteado por el autor encontramos que el docente debe desarrollar las habilidades para gestionar de forma adecuada el aprendizaje dentro del aula. (Cuadro 12).

El docente debe retomar la importancia de su intervención dentro de la enseñanza, ya que desde el punto de vista de Coll, C (2006) se debe proporcionar al alumnado un mínimo de conocimientos o dicho en otras palabras deben consolidar un bagaje mínimo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores establecidos en el Plan y Programas de Estudio SEP 2011, por lo tanto se debe considerar que los tiempos y contenidos no son maleables al aprendizaje de los

alumnos de ahí la importancia de priorizar lo que el alumno sí debe saber al término de su educación básica. Así también los docentes deben de considerar la importancia y relevancia social que desempeñan dentro de la sociedad partiendo de su hacer dentro del aula, si el propio docente no logra reconocer su propio hacer está condenado al ser sub-estimado por los demás. De ahí la importancia de reconocer su proceso de metacognición.

3.4.1 Concepto de metacognición.

La metacognición puede ser concebida como el grado de consciencia y el conocimiento partiendo de ciertas habilidades para construirlo. Este saber está relacionado con situaciones previas y experiencias del sujeto que aunado a ciertas habilidades el sujeto puede organizar y modificar para apropiarlo.

Para J. H. Flavell, un especialista en Psicología Cognitiva, y que la define diciendo: "La metacognición hace referencia al conocimiento de los propios procesos cognitivos, de cualquier aspecto que se relacione con ellos"; es decir el aprendizaje de las propiedades relevantes que se relacionen con la información y los datos obtenidos. Se puede entender de este concepto que es la capacidad de autorregular el propio proceso de aprendizaje, planear estrategias y estructurar el conocimiento para después evaluar y detectar lo que es funcional o deja de ser para el sujeto y de esta forma pueda transferir una nueva acción o situación de aprendizaje.

Para Flavell, (citado por Rinaudo) menciona que el control que una persona puede ejercer sobre su actividad cognitiva depende de las interacciones de cuatro componentes:

- Conocimientos metacognitivos: son conocimientos sobre tres aspectos de la actividad cognitiva: las personas, la tarea y las estrategias.

- Experiencias metacognitivas: son pensamientos, sensaciones, sentimientos que acompañan la actividad cognitiva. Por ejemplo: cuando sabemos que el texto leído ya lo conocíamos, o bien cuando descubrimos que no sabemos el significado de una palabra, etc.
- Metas cognitivas: se trata de las metas o los fines que nos proponemos en una u otra situación.
- Estrategias metacognitivas. Aquí Flavell diferencia entre las estrategias cognitivas y las metacognitivas. Las primeras, cuando se emplean para hacer progresar una actividad, y las metacognitivas, cuando la función es supervisar el proceso. La finalidad es lo que las determina. Por ejemplo, lectura y relectura son estrategias cognitivas y hacerse preguntas acerca de un texto leído para verificar la comprensión son estrategias metacognitivas porque van dirigidas a comprobar si se ha alcanzado la meta. Cabe aclarar que autopreguntarse acerca de la información extraída de un texto puede ser una estrategia cognitiva, en tanto y en cuanto apunta a incrementar el conocimiento, o bien puede ser una estrategia metacognitiva en la medida en que sea utilizada para verificar cuánto se sabe sobre la información.

3.4.2 Aspectos relacionados con la gestión escolar y gestión de los aprendizajes.

De acuerdo a lo antes expuesto dentro del proyecto de intervención se consideran los aspectos que fundamentarán el mismo, considerando el proceso de calidad y el proceso organizacional del centro escolar.

La organización escolar para González (2003) forma parte del currículo ya que se debe impartir en un contexto específico, considerando la estructura, las relaciones, la cultura y los procesos. Éstas son dimensiones que conforman la organización del centro de la siguiente forma (Cuadro 12):



CUADRO 12. DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN GONZÁLEZ (2003). ELABORACIÓN PROPIA

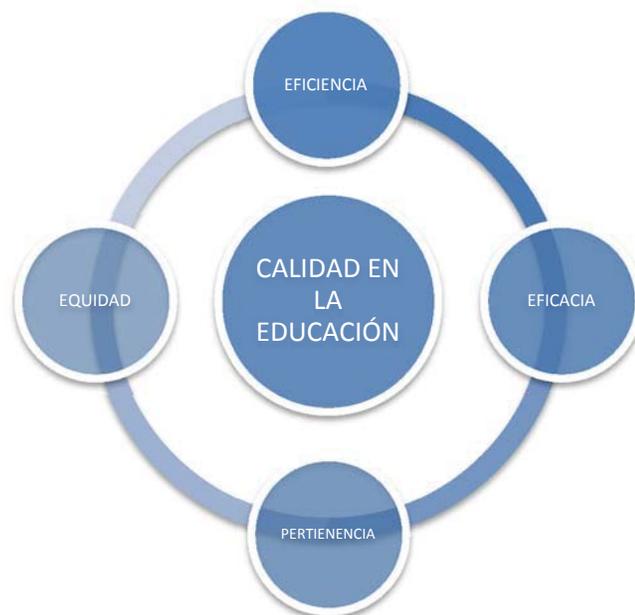
Otros aspectos a considerar y que se pueden relacionar con las dimensiones de González son:

- 🏠 Planeación:
- 🏠 Proceso de enseñanza-aprendizaje:
- 🏠 Liderazgo participativo:
- 🏠 Los valores, supuestos, creencias relacionados por medio del diálogo:

Dentro de esta organización se considera relevante el proceso de calidad el cual va a dar sentido y dirección a la gestión escolar por lo que según Almaguer (citado en PEC 2010:18) la calidad es una preocupación constante en los programas gubernamentales ya que se enfatiza dentro de sus políticas una nueva cultura de calidad. Para generar estas dimensiones el PEC propone que para lograr una educación de calidad y una nueva cultura, debemos retomar las áreas de oportunidad y desde estas realizar la mejora del proceso continuo educativo. Revisemos los siguientes conceptos (Cuadro 13):

- 🏠 Equidad: Se plantea que la educación que se brinde debe llevar igualdad de oportunidades, al responder las necesidades de cada una de las personas.

- ✎ **Pertinencia:** Es la que demanda la inclusión del otro pese a las diferencias, étnicas, económicas, políticas, religiosas y sociales, con acceso al conocimiento, y al éxito en sus aprendizajes.



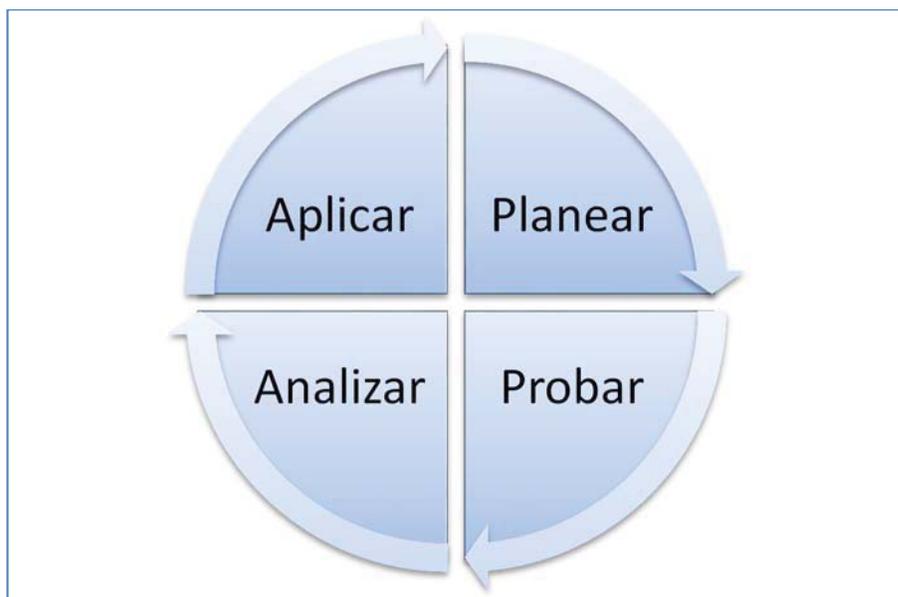
CUADRO 13. CALIDAD EN LA EDUCACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.

- ✎ **Eficiencia:** Se compromete en la actuación responsable del servidor educativo, haciendo que los recursos destinados a este sector favorezcan los propósitos de manera oportuna y óptima.
- ✎ **Eficacia:** Establece el alcance de logros en los aprendizajes de los alumnos durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, valorando las metas alcanzadas por todos, impactando de forma favorable la educación.

Sin embargo, Guzmán (2011: 31) contempla tres enfoques complementarios sobre el significado de calidad en la educación

- Ⓢ La calidad es la eficiencia: una educación de calidad logra que los alumnos aprendan.

- ☉ El concepto señala lo aprendido del sistema y su impacto individual y social.
- ☉ La calidad se refiere a los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa.



CUADRO 14. CICLO DE MEJORA CONTINUA. DEMING CITADO EN ANTOLOGÍA DE GESTIÓN ESCOLAR (SEP 2009: 143).

Por lo que dentro del trabajo de intervención realizado asocia que la calidad conlleva a un proceso en la planeación y organización de prácticas gestivas, así como la eficacia y eficiencia de sus acciones, buscando una mejora en el proyecto del centro educativo. De acuerdo a lo expuesto por Deming (Cuadro 14) el ciclo de mejora continua tiene cuatro elementos fundamentales para ofertar calidad en el producto y el servicio:

Por lo que Deming recomienda que:

... una vez que se identifica un área de oportunidad, un aspecto o proceso concreto que se desea mejorar, se debe aplicar el ciclo de mejora continua que

consiste en planear, probar, analizar y aplicar... siguiendo estos pasos se da orden y dinamismo al proceso de transformación. (SEP 2009: 143)

Recuperando estos aspectos tenemos que lograr que la organización cumpla su cometido, por lo que debemos comprender la dinámica e interacción de los aspectos antes mencionados lo que nos llevaría a analizar el proceso gestivo que se vive en los centros escolares de acuerdo a sus particularidades, evaluando y dando seguimiento de forma cíclica a dicho proceso, con el fin de lograr una mejora continua dentro de las practicas gestivas.

4. TRANSFORMACIÓN DEL PROCESO GESTIVO EN UNA ESCUELA PARTICULAR PRIMARIA.

Para lograr una mejora en el proceso de calidad en el Colegio Octavio Paz se han diseñado varias situaciones con la finalidad de realizar cambios en los paradigmas de algunos actores educativos que forman parte del colegio, por ello es importante considerar lo siguiente:

La gestión centrada en la escuela implica orientar su transformación, a partir de conocer su problemática, necesidades y potenciales; la autoevaluación de la escuela es un recurso que ayuda a detectar necesidades e intereses de la comunidad escolar, problemas de enseñanza y aprendizaje, así como una vía para identificar y resolver conflictos de manera colectiva. (SEP, 2010: 27)

Nieto Cano (2003) considera que para lograr la evaluación interna debemos enfocarnos en la dinámica de auto-evaluación la cual puede adoptar en su plasmación práctica y procesual, buscando solucionar los problemas más apremiantes de la institución. Donde un modelo proactivo, inductivo y cíclico ofrecerá un aprendizaje continuo desde la experiencia. De esta forma se pretende abordar la intervención partiendo de un diseño de investigación acción-participativa. Sistematizando por medio de la narrativa los procesos de cada una de las situaciones y actividades programadas para lograr una mejora en el centro escolar.

A continuación se describirán los procesos que se viven dentro del Colegio Octavio Paz con base a la gestión escolar, su proceso de calidad y organización de las actividades, el seguimiento de las mismas y una evaluación formativa para lograr una mejora continua del centro escolar, que se enfoca a promover la participación de los actores educativos.

4.1 PROCESO DE CALIDAD Y TRANSFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA RUTA DE MEJORA

De acuerdo al plan de intervención se reportan los procesos gestivos llevados a cabo dentro de las sesiones realizadas en los CTE´s del ciclo 2013-2014.

☉ FASE INTENSIVA DEL CTE: Miércoles 7 al viernes 9 de agosto de 2013.

Dentro de los siguientes tres días por parte de Supervisión Escolar se dio a conocer el nuevo plan de trabajo y la forma de llevarlo a cabo. La misma Supervisora Escolar no estaba segura de lo que se pretendía llevar con la Ruta de Mejora, ya que se trabajó bajo el paradigma de que los CTE´s eran espacios para la capacitación de docentes, sin embargo y bajo estos nuevos bríos, se notaba entusiasmada y colaborativa con todos los Directores, comentó que buscaría apoyo en el Centro de Maestros de Atizapán para despejar dudas e incertidumbres y así realizar un buen trabajo conjunto. La información proporcionada para los CTE´s en la fase intensiva la cual constó de 3 sesiones diarias a docentes, se procuró preparar y organizar la información de tal forma de no causar malestar a las docentes sobre posibles dudas sobre la nueva forma de trabajo aún inconclusa para Directivos.

☉ Miércoles 14 al viernes 16 de agosto de 2013.

De esta forma se impartieron tres sesiones de fase intensiva en los Consejos Técnicos Escolares celebrados en agosto de 2013. En esta sesiones se abordaron varios aspectos cayendo en la aberración de que los CTE´s serían diseñados para

las necesidades de los docentes, por lo que debido a la poca información con la que se contaba hasta ese momento de lo que serían, se perdió de vista el objetivo que se había planteado para estos espacios, las docentes mostraron interés en temas relacionados a la enseñanza de matemáticas, español y los instrumentos de evaluación, planeando cada sesión con temas enfocados a resolver y cubrir necesidades académicas.

Por otro lado, se expusieron los resultados en los resultados de la Olimpiada del Conocimiento 2013 donde se obtuvo el penúltimo lugar de 18 escuelas particulares y públicas pertenecientes a la Supervisión Escolar P082, con un promedio de 5.6, además de la participación de Matemáticas Cotorra sin lograr colocarnos en un lugar sobresaliente. Las docentes en este punto mostraron interés en implementar un método específico para resolver los problemas académicos y también el implementar un proyecto de redacción para favorecer en los alumnos esta habilidad. Por lo que se solicitó revisaran materiales diversos e hicieran una propuesta de la forma de trabajo evitando el exceso de actividades.

Así mismo se informó a las docentes durante estas sesiones la importancia de establecer comisiones para desarrollar e implementar dentro del colegio algunos programas como el Plan Nacional de Lectura y Activación Física, por lo que se abrió una mesa de discusión sobre sus intereses de participación en los Consejos de Participación Social, con la finalidad de realizar un cronograma de actividades y el seguimiento de las mismas, se buscó con esta situación corresponsabilidad de estas actividades así como su seguimiento y ejecución. Se realizaron propuestas de trabajo y se solicitó que se presentara un Plan de Trabajo Anual para principios del mes de octubre para su implementación. La docente de 5° grado expuso su desacuerdo ya que consideró que eran demasiadas actividades para una sola docente y que no consideraba justo el realizar actividades administrativas si su trabajo consistía solo en impartir clase, cabe mencionar que dicha docente tiene formación en Pedagogía con una Maestría en Educación, la situación expuesta por la docente cayó de peso a las demás docentes, generando en algunas una postura de no participación y a otras en una postura neutral. Esta postura mostró que las

docentes estaban pasando por un *momento de transición entre lo que querían, deberían y tenían que hacer*. De esta forma se pudo observar que las docentes tenían intenciones de generar un cambio en su práctica, pero el mundo está plagado de buenas intenciones, el punto es que no querían sacrificar su tiempo para realizarlo. Como en psicoterapia se puede decir que cuando se implementa un cambio existe un periodo de resistencia al mismo, ya que por parte del sujeto se pretende medir hasta donde tienen alcances los lineamientos, normas y reglas establecidas para lograr romper con estas.

Por lo tanto se solicitó a la docente de 5° que propusiera una nueva forma de trabajar los Consejos de participación Social y que no representará una carga de trabajo para las docentes, una vez dicho esto la docente se quedó pensativa sin saber que argumentar para mejorar la propuesta, por lo que se les hizo saber que era válido no estar de acuerdo, sin embargo perdía peso su postura sino tenían una propuesta o un argumento sólido para revocarla, además de esto se retomaron nuevamente las experiencias previas sobre la planeación de actividades sin considerarlas dentro de las mismas y su necesidad de ser partícipes de esto para mejorar sus tiempos y que dichas actividades estuvieran acorde con sus necesidades, por lo tanto las demás docentes se dieron a la tarea de discutir este punto nuevamente y comenzaron a proponerse para realizar el Plan Anual de Trabajo de cada Comité. Dicho plan se entregó de forma conveniente en octubre como fue solicitado.

Sesión 1 del Consejo Técnico Escolar. 27 de septiembre de 2013

Para llevar a cabo un cambio de paradigmas, el cual se relaciona con el 2° y 3° Rasgos de Normalidad Mínima, es necesario comprender y analizar a detalle el contexto de acción, considerando lo expuesto por Fullan (1993) el propósito moral debe generar el cambio, todo lo contrario de ser impuesto por una reforma o legislación, ya que de ahí parten muchos de los fracasos que se han dado repetidamente, los actores de la educación deben estar convencidos y

comprometidos para llevar a cabo un proceso de cambio de forma individual y colectiva.

Retomando esta propuesta, se reunió a las docentes para la primera sesión del Consejo Técnico Escolar, la Directora General no asistió debido a que ella debe cubrir sesiones en el nivel preescolar. El objetivo principal de esta reunión fue establecer un plan de acción de acuerdo a las necesidades del centro escolar. Considerando varios factores e información del cual se retomaron datos interesantes para elaborar un plan de trabajo con la intervención de todas las docentes. Para realizar el PAT se consideraron los diagnósticos iniciales de cada grado con la finalidad de ofrecer información fehaciente sobre los aprendizajes de los alumnos, así como las autoevaluación realizada para el mismo, con la participación de docentes, padres de familia y alumnos.

Se discutieron varios aspectos que no favorecen al centro escolar y se encontraron muchas contradicciones entre las docentes y la propuesta para unificar criterios de trabajo, por lo que se observó que las docentes de 5^a y 6^a grado buscaban actividades que les facilitaran el trabajo sin ofrecer calidad en el aprendizaje y participación de los alumnos, mientras que las docentes de 1^o y 2^o consideraban necesaria la unificación, las docentes de 3^o y 4^o comentaron la importancia de consolidar los aprendizajes en los alumnos, sin embargo, expresaron que sería un trabajo que requiere aprendizaje por parte de ellas. (Cuadro 15).

Partiendo de esta experiencia puedo coincidir con lo expuesto con Fullan (1993), sobre la importancia de establecer un propósito moral que nazca desde dentro del individuo y que a su vez pueda ser compartido y comprendido por otros con los mismos bríos de cambio y mejora.

Es importante destacar que a partir de esta sesión se pudo observar y palpar una mayor participación y compromiso por parte de las docentes una vez que se reflexionó con ellas sobre las bondades de mejorar su práctica en la enseñanza, por

lo tanto estuvieron más pendientes y activas sobre las actividades que tenían que realizarse y ocuparse de forma individual y colectiva.

PROPUESTA ANUAL DE TRABAJO	
Objetivos a seguir	Observaciones docentes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar una planeación anual y bimestral para tener una dosificación de contenidos. ➤ Planear la enseñanza para una semana estableciendo metas de enseñanza aprendizaje. ➤ Administrar tiempos para consolidar el aprendizaje en los alumnos. ➤ Planear una evaluación sistemática y considerarla como evaluación de su enseñanza. ➤ Enviar tareas funcionales a casa. ➤ Implementar un proyecto de redacción y análisis de la información e implementarlo. ➤ Ofrecer atención personalizada a las necesidades de aprendizaje de sus alumnos. ➤ Establecer formatos administrativos y fechas de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consideraron que era demasiado trabajo. ➤ Comentaron que la evaluación sistemática les restaría tiempo para enseñar. ➤ Entraron en conflicto sobre el envío de tareas a casa. ➤ Expusieron que la logística de la escuela les impedía trabajar su plan de clase ya que siempre se daban improvisaciones de actividades extras. ➤ Así también, comentaron bajo el mismo tenor que debían dar prioridad a los contenidos del grado que iba a impartir.

CUADRO 15. PROPUESTA DEL TRABAJO ANUAL EN EL COLEGIO OCTAVIO PAZ PLANTEADO A LAS DOCENTES.
ELABORACIÓN PROPIA

De esta forma se expuso a las docentes el objetivo del CTE y los aspectos de trabajo dentro del mismo, con la finalidad de dar seguimiento y evaluar los avances para lograr la Ruta de Mejora.

📍 Segunda sesión del Consejo Técnico Escolar, 25 de octubre de 2013.

En esta segunda sesión, se retomaron ciertos acuerdos con las docentes, así como la organización para designar las actividades administrativas para cada una de ellas, solicitando una propuesta de trabajo y un modo de darle seguimiento a las

mismas, estas actividades están relacionadas con los Consejos Escolares de Participación Social. Las docentes se mostraron preocupadas porque en esta ocasión era su primera vez para hacerse cargo de este tipo de responsabilidades, sin embargo, se estableció un acuerdo sobre el acompañamiento y asesoría para darles mayor cumplimiento.

Posteriormente se retomaron los diagnósticos iniciales de los alumnos, retomando las necesidades de aprendizaje con mayor prioridad, retomando el 8° Rasgo de Normalidad Mínima, de los cuales se desprende la importancia de cubrir las necesidades básicas de aprendizaje (lecto-escritura y pensamiento matemático), llegando a la conclusión que las áreas con mayor deficiencia eran:

- La resolución de problemas
- La lecto-escritura (comprensión lectora y redacción de textos)

Por lo que las docentes propusieron una línea de acción para elevar la calidad de las habilidades en los alumnos en estas áreas:

- Para mejorar la lecto-escritura se propuso llevar un anecdotario del cual se desprendían varias situaciones: comprender lo que se escucha, respetar el trabajo de sus compañeros, redactar con ciertos elementos gramaticales y ortográficos, leer en voz alta y analizar la información compartida.
- Para elevar la calidad en las habilidades de solución de problemas se propuso realizar un problemario con ciertos pasos a seguir por el alumno para llevar un proceso uniforme dentro del colegio para la solución de problemas. Leer y atender la pregunta, analizar los datos del problema, dar solución por medio de gráficos u operaciones y resolver la pregunta por medio de una pequeña redacción.

Cabe decir que las docentes acordaron los horarios para ejecutar dichos proyectos, por lo que se notó mayor participación y compromiso para realizarlos, de esta forma se consolidaron los proyectos que estaban previstos sobre estas áreas. Fullan (1993: 12) comenta que: “Los profesores deben perseguir su propósito moral cada vez con mayor habilidad, conceptualizando sus papeles en un nivel más

elevado de lo que normalmente lo hacen”. Considero que estos proyectos se pudieron consolidar debido a que surgieron desde las necesidades reales que tienen que ser atendidas y la motivación de las docentes para mejorar su práctica docente.

El dar el acompañamiento a las docentes ha generado un mejor clima de trabajo estableciendo lazos de confianza, cierta responsabilidad y respeto del trabajo que realizamos de forma colectiva e individual. Por lo que asumo lo expuesto por el Modelo de Gestión para Supervisión Escolar:

“Una nueva gestión escolar exige que en los centros educativos se desarrollen ambientes de trabajo donde todos puedan participar de forma corresponsable en la mejora de la calidad de sus procesos. Para ello, es fundamental transparentar su labor y rendir cuentas” (SEP 2010:58)

Por otro lado se pudo analizar el impacto que causan las inasistencias de los alumnos en su desempeño académico, ya que dentro de las estadísticas el 25% de la población tiene una incidencia alta de inasistencias. Considerando lo planteado en la Ruta de Mejora y los 4 Rasgos de Normalidad Mínima, una de las situaciones que afectan los resultados académicos es la ausencia escolar, por lo que las docentes se replantearon la forma de trabajar con padres de familia y alumnos esta necesidad que debe ser cubierta con apoyo de ellos.

Las docentes explicaban la importancia de motivar a los alumnos para asistir a clases y establecer un compromiso para evitar el ausentismo, así mismo se solicitó por parte de ellas y del Supervisor Regional presente durante la exposición del tema, una junta con padres de familia para explicar la importancia de su participación y apoyo en el cumplimiento de este rasgo.

“La escuela requiere efectuar procesos sistemático de evaluación y planeación para mejorar su desempeño y los resultados...” (SEP, 2020:61) por lo que consideré importante el sistematizar las evaluaciones de las docentes por medio de una rúbrica de desempeño la cual en primera instancia se realizó bajo la perspectiva de ellas considerando los siguientes puntos:

- Debido a las actividades y situaciones realizadas las docentes se sienten mayormente confiadas respecto a su práctica.
- Consideran que la planeación es parte importante del logro de objetivos
- Requieren mayor apoyo en la elaboración de instrumentos de evaluación

Por lo tanto se concluyó lo siguiente estableciendo nuevas metas:

- 🌻 En todos los grados se debe fortalecer y fomentar la asistencia y puntualidad de los alumnos dentro de la escuela, por medio de juntas informativas y campañas que apoyen estos hábitos.
- 🌻 En cuestión de participación notamos que debido a la inasistencia de los alumnos perjudica un poco su registro de participación, sin embargo encontramos un punto a nuestro favor que fortalecerá la participación en clase, basándonos en la matrícula escolar encontramos que; la atención y la oportunidad de participar dentro de la clase debe elevarse ya que son pocos alumnos y esto favorecerá esta parte.
- 🌻 En los niveles de desempeño encontramos que no tenemos a alumnos que estén por debajo del siete en promedio general, sin embargo, algunas calificaciones como artísticas y física, favorecen el promedio, por lo tanto debemos ser más objetivas en la forma de evaluar.
- 🌻 En el aspecto de comprensión lectora encontramos que tenemos a nuestra población dentro de un nivel de desempeño estándar y un 15% de alumnos que requieren apoyo adicional, donde tenemos un área de oportunidad a trabajar. Se debe trabajar por medio de actividades que favorezcan la comprensión lectora.

Además de solicitar un taller sobre los elementos básicos para planear, realizar y evaluar una clase.

📍 Tercera sesión del Consejo Técnico Escolar, 29 de noviembre de 2013

Para Beare, Caldwell y Millikan, (citado en Sallan 2003) una escuela puede lograr su eficacia cuando establezca una reconcentración de lo que es básico a la enseñanza; significa un hacer de los alumnos y mejorar los resultados escolares. Que una escuela sea eficaz frecuentemente significa mejorar la destreza de los alumnos en lectura y matemáticas.

Los autores refieren la importancia de ser eficaces en la enseñanza de español y matemáticas. Por lo que la tercera sesión consistió en la evaluación mensual de los proyectos que se pusieron en marcha en estas asignaturas para desarrollar y favorecer las habilidades requeridas de acuerdo al grado. Dicha evaluación consistió en una breve hoja de ejercicios que implicaban resolver problemas y una congruencia y estructura en la redacción de ideas. Por lo tanto se pudo establecer que a las docentes se les estaba complicando llevar a cabo los proyectos, donde el argumento que se presentó por parte de ellas fue la falta de tiempo, ya que defendían el poco avance que se tenía, ante los resultados tan bajos de forma general, puesto que ningún grado supero el promedio de 6, así que se analizaron los resultados en binas y reflexionamos sobre las áreas de oportunidad a trabajar:

- 📌 Seguir trabajando en mecanizaciones
- 📌 Dar mayor seguimiento a la redacción que realizan los alumnos dentro de su diario, retroalimentando los elementos gramaticales vistos en clase.
- 📌 Afianzar el procedimiento para la resolución de problemas, con el propósito de desarrollar en ellos autonomía y toma de decisiones.
- 📌 Administrar los tiempos de clase de forma adecuada para dar espacio a los proyectos propuestos.
- 📌 Dar mayor importancia al desarrollo de comprensión lectora en los alumnos.

Así mismo se revisaron las metas establecidas por las docentes en la sesión anterior sobre su práctica dentro del aula, por lo que se les invito a comparar sus

metas con sus alcances, por lo que se pudo observar que las docentes de 2° y 4° no quedaron muy satisfechas con la evaluación presentada, argumentando que se estaban esforzando en trabajar las propuestas pero que los estilos de aprendizaje en los alumnos eran muy variados.

Se comenzó a detectar nuevamente un retroceso en las docentes, puesto que el dejar su “zona de confort” y transformar ciertas costumbres (Cuadro 16) de la práctica las lleva al conflicto entre lograr las metas, que implica un mayor esfuerzo, y dar cumplimiento a las actividades, sin un esfuerzo mayor.

COSTUMBRES OBSERVABLES EN LAS DOCENTES	
	Permanecer mucho tiempo sentada en el escritorio
	Enviar tareas de contenidos no vistos en clase
	Revisar y calificar cuadernos y actividades al cierre del bimestre
	Realizar un dictado del contenido
	Cumplir con el contenido del bimestre sin consolidar aprendizajes
	Dejar la retroalimentación del alumno durante su proceso de enseñanza aprendizaje.

CUADRO 16. COSTUMBRES EN LA PRÁCTICA DOCENTE. ELABORACIÓN PROPIA.

Se retomaron sus necesidades y se pudo constatar que las docentes comenzaron a entrar en negación de su trabajo, tratando de obtener ventajas sobre lo solicitado. Por lo que nuevamente tuvimos que entrar al análisis de las metas planteadas en un inicio, el recordar las necesidades detectadas en nuestra población y el compromiso establecido por ellas para la mejora. Partiendo de este análisis, se buscó concientizar y sensibilizar a las docentes sobre su proceso y se solicitaron propuestas de mejora, con los alcances que ellas establecieran por grupo y de acuerdo al trabajo que se había ido realizando en el aula. Procurando nuevamente retomar su compromiso. Por lo que el curso/taller que estaba previsto en enero se tuvo que adelantar considerando las necesidades que a las docentes

estaban apremiando, procurando establecer mayor seguimiento y acompañamiento en su labor.

📍 Cuarta sesión de Consejo Técnico Escolar 31 de enero de 2014.

Para esta sesión se comenzó con una dinámica de sensibilización la cual tenía como objetivo concientizar a las docentes sobre el proceso de enseñanza y establecer la importancia de su responsabilidad dentro del contexto escolar. Una vez concluida la dinámica se presentaron los avances y áreas de oportunidad que los grados presentaban acorde a las evaluaciones mensuales a los alumnos, retomando los proyectos propuestos por ellas, reportando y analizando por medio de graficas comparativas los avances que se habían tenido en el desempeño de los alumnos. Las docentes con base en estas observaciones realizaron y elaboraron una tabla de compromisos a reconsiderar y evaluar para la siguiente sesión.

De acuerdo a la revisión y análisis de sus fortalezas y debilidades, el cuerpo docente se orientó al seguimiento al Plan Anual de Trabajo de los Comités de Participación Social, en los cuales, se pudo notar que:

- 📍 En 1° grado se pusieron en marcha las tres actividades planeadas y justificadas acorde con los contenidos, dando verticalidad a los contenidos sin desfasarse del propósito de llevarlos a cabo, los padres de familia se sintieron satisfechos con dichas actividades que no implicaron mucha inversión en tiempo y recursos.
- 📍 En 2° grado se reportó que no había logrado consolidar algunas actividades debido al tiempo y que trataría de ajustar el plan para llevarlas a cabo y cumplir el propósito de las mismas, esto causó molestia en algunas docentes ya que eso implicó un reajuste en tiempos para ellas también, por lo que se solicitó que sólo se llevara la mitad de lo que tenía previsto para no saturar los horarios y afectar a las demás docentes. La réplica que consistió en que no era mucho trabajo el reajuste y que sería fácil llevarlo como se había solicitado, sin embargo, se expuso la importancia de realizar dichas actividades en tiempo y forma ya que

no solo se encontraba de por medio su trabajo sino que implicaba un reajuste general y eso ocasionaba irregularidades nuevamente.

- 📌 La docente de 3° reportó y documentó su avance sobre el Comité del cual fue responsable, mostrando en la exposición de evidencias y avances cierta satisfacción ante tal trabajo argumentando los beneficios y el impacto que se tuvo con los alumnos y padres de familia ya que se enriquecían situaciones culturales y artísticas que muchas veces son dejadas de lado.
- 📌 Los resultados expuestos por la docente de 4° fueron similares a la docente de 2° donde comenzó justificando que la falta de tiempo le impidió llevar a cabo las actividades diseñadas, sin embargo, este Comité resultaba imprescindible para la organización y seguimiento de ciertas reglas y normas dentro del colegio por lo que las recomendaciones de llevar a cabo dichas actividades no se hicieron esperar respecto a las demás docentes, ya que la falta de regulación del mismo causaba inconvenientes en otras áreas, lo que mostró por parte de la mayoría de las docentes esa corresponsabilidad y consciencia de trabajar de forma colaborativa para el buen funcionamiento del colegio.
- 📌 Por otra parte la docente de 5° expuso que en definitiva se le complicaba llevar a cabo las actividades diseñadas ya que los padres de familia no mostraron interés en realizarlas. Sin embargo se le propuso establecer por lo menos una actividad sobre el Comité del cual era responsable para fortalecer el área de Educación Física, la cual formaba parte de un área de oportunidad muy fuerte y necesitaba tener un seguimiento de actuación.
- 📌 La docente de 6° mostró sus avances sobre el Comité de Lectura que eligió e invito a las docentes a fortalecer su lectura ya que había logrado poner en marcha la biblioteca escolar y del aula, sin embargo no tenía mayor promoción por parte de las docentes, así que se solicitó apoyo para mejorar las actividades que implicaban la investigación o lectura en los alumnos y docentes. Así mismo presentó varios formatos con los cuales daría seguimiento al préstamo de libros. Lo que generó interés en las docentes.

Esta sesión tuvo mucha retroalimentación sobre las actividades diseñadas y las docentes tuvieron que replantearse su quehacer en el colegio y dentro del aula, considerando lo que podría ser funcional y enriquecedor a los alumnos. (Cuadro 17)

GRADO	DEBILIDADES	FORTALEZAS	COMPROMISO DE MEJORA
1°	Matemáticas- comprensión del problema, identificar palabras claves. Español.- les falta consolidar el uso de elementos gramaticales.	Mate.-Lograron consolidar operaciones de dos cifras. Español.- incrementó la extensión de la redacción	Llevar a cabo problemas de forma grupal y en español ubicar en un texto signos gramaticales, y comparar con un uso eficaz
2°	Español- falta desarrollar la coherencia en la redacción y el uso de elementos gramaticales. Mate.- se debe reforzar el análisis de información	Mate- logran identificar la operación a realizar, sin embargo aún no sabe justificar el resultado obtenido Español- aumento la redacción	Aumentar la redacción por medio de un Diario Grupal. Mate- que identifiquen la operación y trabajar con las palabras claves y análisis de la información apoyándose de material visual.
3°	Español- se debe utilizar los elementos gramaticales de acuerdo al grado. Mate 30% de los alumnos no identifican la operación para resolver problemas y dar respuesta al mismo.	Español- existe mayor redacción y el uso adecuado de mayúsculas. Mate- se avanzó un 10% con la atención personaliza con los alumnos que requieren mayor atención	Se enfocará a 2 alumnos que requieren mayor apoyo para identificar datos y operación llegar al paso tres. Modificar los temas del diario.
4°	Español- se utilizaron más elementos gramaticales de acuerdo al grado. Mate.- 30% de los alumnos no logran identificar la operación para resolver problemas y dar respuesta.	Español- existe mayor redacción de textos cortos. Mate.- se avanzó un 20% con la atención personalizada con los alumnos que requieren mayor atención.	Se enfocará a 2 alumnos que requieren mayor apoyo para identificar datos y operación para dar respuesta a los problemas planteados.
5°	Matemáticas- consolidar la resolución de problemas. Español se ha vuelto rutinario el Diario Grupal	Ya dominan operaciones básicas, aumento nivel de redacción.	Que los niños retroalimente el proceso de los problemas, buscar situaciones diversas para redactar el diario.
6°	Consolidar la resolución de problemas enfocándose a la mecanización e identificación de operación dentro del mismo planteamiento.	Se sienten más seguros para resolver problemas. Se incrementó el nivel de redacción de textos, sin embargo, falta consolidar el uso de algunos elementos gramaticales	Priorizar los pasos para resolver problemas, utilizar temas semanales para romper la rutina en la redacción de textos.

CUADRO 17. RETROALIMENTACIÓN DOCENTE SOBRE LAS ACTIVIDADES DISEÑADAS EN EL MES. ELABORACIÓN PROPIA.

Una vez que se analizaron las fortalezas y debilidades en cada grado, las docentes comprendieron que la carrera que emprendieron con el Programa 2011 cuando comenzó el ciclo escolar 2013-2014, no terminaría en la consolidación de aprendizajes de cada grado si no se detenían en fortalecer las necesidades básicas de sus alumnos. De acuerdo con Coll. C. (2006) la alfabetización de la cultura letrada y la alfabetización de la cultura matemática son indispensables en la educación básica, por lo tanto un dominio vano de estos conocimientos y habilidades en los alumnos no será fructífero ni para ellos como sujetos ni para la sociedad a la que servirán.

Por lo tanto se pudo comprender que algunos procesos de los alumnos y áreas de oportunidad de las docentes debían ser enfocadas al nivel de grado y necesidades de su grupo en particular. De ahí la importancia de cubrir las necesidades de cada centro escolar por medio de los Consejos Técnicos Escolares, evitando establecer estándares inalcanzables para algunas escuelas debido al tipo de contexto donde se da el proceso de aprendizaje.

🕒 Quinta sesión de Consejo Técnico Escolar 28 de febrero de 2014.

Para comenzar con esta sesión se propuso una dinámica en la cual las docentes realizaron un dibujo, el cual fue evaluado por cada una de ellas, el propósito fue el entender que todas las docentes somos diferentes y que se tiene una personalidad que nos da una tarjeta de presentación la cual nos distingue de los demás. Con la finalidad de atender ciertos resquemores sobre el cumplimiento de actividades en tiempo y forma de algunas docentes y de otras lo contrario, durante ese momento una docente tenía que ofrecer a otra dos áreas de oportunidad sobre su persona y una fortaleza, buscando retroalimentación de la misma.

Las docentes estuvieron a la expectativa, ya que el grupo de trabajo comenzó a dividirse durante este periodo (mes de febrero) debido a malestares e inconformidades sobre el respeto a la autoridad del colegio, los intereses personales comenzaron a tener mayor peso, con la finalidad de lograr un mayor acercamiento con la Directora General y de esta forma obtener beneficios, las docentes de 4° y 6° comenzaron a recurrir a este tipo de prácticas, situación que produjo malestar en las demás docentes. Por lo tanto se procuró regular la situación comentando con la Directora General que este tipo de prácticas se saltaban la norma y generaba desigualdad entre las docentes, que su apoyo era fundamental para generar un buen clima de trabajo. Ya que las docentes tenían metas fijas y su compromiso en la mayoría estaba puesto en el trabajo y responsabilidad de cumplirlo. Sin embargo a este tipo de peticiones no se tuvo respuesta positiva, teniendo como resultado muchos conflictos entre ellas, este evento generó diferencias y desconfianza en las integrantes del equipo de trabajo, además, como consecuencia un trabajo dividido e individual perdiendo la perspectiva sobre el alcance de metas y objetivos en común.

Una vez que cada docente expuso sus perspectivas y sentimientos respecto a su sentir con las demás, se dio paso a cierta fluidez en la comunicación y retomar las actividades que estaban previstas para esta sesión.

Comenzamos exponiendo nuevamente los resultados del mes en cuestión al desempeño de los alumnos viendo de forma favorable un pequeño avance en algunos grados por lo que se invitó a las demás docentes a compartir sus prácticas y estrategias con las demás para mejorar de forma general este tipo de situaciones.

Se retomaron los avances de los Comités que faltaban por ajustar y las docentes reportaron sus propuestas y logros en los mismos, se expuso la necesidad de realizar evaluaciones cíclicas para ir mejorando de manera constante, las docentes mencionaban que ya se sentían un poco cansadas sobre las actividades diseñadas, sin embargo también reconocieron que se sentía satisfechas por su contribución y participación dentro de las actividades que se diseñaron de forma conjunta.

Se ajustaron nuevamente las propuestas y compromisos buscando mejores resultados en los alumnos que requerían mayor, por lo que se acordó dar mayor seguimiento a los alumnos con bajo desempeño, estableciendo estrategias, actividades y apoyo para tener una mejora en los aprendizajes de ellos.

📍 Sexta sesión de Consejo Técnico Escolar 28 de marzo de 2014.

Dentro de esta sesión se abordaron aspectos relacionados con el avance en las acciones a emprender para lograr la mejora durante el mes de marzo, las docentes reportaron estar mayormente convencidas porque los proyectos comenzaban a dar resultados en los alumnos observándose por parte de ellas mayor seguridad al contestar o resolver situaciones dentro del aula. Así mismo, se argumentó que los resultados no serían vistos de forma inmediata, sino que esto sería al término de la educación primaria, pero la contribución y compromiso de cada una de ellas era fundamental, porque no existía una mejor maestra que ellas mismas para los alumnos, por lo tanto, eso las llevaba a un compromiso mayor.

Esta sesión fue mayormente dedicada al análisis de resultados sobre el desempeño docente, por lo que se presentó una gráfica sobre su desempeño en los 4 bloques del ciclo escolar, a su vez las docentes mediante un ejercicio hecho con antelación ofrecieron sugerencias de trabajo a las docentes que más las requerían, retroalimentándose y dando aportes a su trabajo dentro del aula, en un principio las docentes se sentían inseguras sobre el hecho de hacer observaciones a sus compañeras ya que todas consideraban en su momento que aún les faltaba mucho por aprender. Sin embargo al paso de la retroalimentación se pudo constatar mayor apertura al prestar atención y tomar nota de lo que se decía, también se notó un mejor clima de trabajo ya que se presentó más dinamismo con mayor fluidez que en otras sesiones, con menos trabas y más aportes y propuestas al trabajo, lo que fue muy enriquecedor para todas las involucradas, exponiendo los resultados se encontró que de las seis docentes 4 lograron tener una mejora significativa de

acuerdo a los indicadores, sin embargo se considera que estas docentes ya tenían experiencia previa de 1 a 2 años de la práctica docente, mientras que las docentes restantes de 2° y 3° tuvieron una mejora no tan significativa pero si enriquecedora, recibiendo mayor apoyo por parte de otras docentes. También se expusieron los resultados que se lograron en Matemáticas Cotorra cuya participante logro pasar a la fase Estatal colocándose en primer lugar representando a su colegio, la docente se mostró orgullosa por el logro de la alumna que representó al colegio en el concurso antes mencionado, concluimos que todo fue con base en el esfuerzo y dedicación. Se reflexionó sobre el crecimiento de las empresas; considerando que cuando una empresa es muy joven los trabajadores tienen mayor participación en el crecimiento y por lo tanto su compromiso para la misma es recompensado con el tiempo.

Una vez que se extendió este reconocimiento se expusieron los resultados de la Olimpiada del Conocimiento 2014, donde el alumno seleccionado no llegó a ninguna fase, el promedio del concurso anterior fue de 5.6 quedando en penúltimo lugar de las 18 escuelas participantes a nivel Zona Escolar, sin embargo en este ciclo escolar se obtuvo un alza obteniendo una calificación aprobatoria de 6.9, se reconoció que la evaluación es regular sin embargo, es satisfactorio para el corto tiempo en el cual se trabajó con los alumnos de ese grado logrando un mejor desempeño. A manera de broma se aplicó un test a las docentes el cual las cuestionaba sobre su decisión de ser docentes invitándolas nuevamente a la reflexión sobre el establecer una mejora continua no condicionada y mucho menos obligada por las circunstancias, con la finalidad de reafirmar su compromiso con la docencia y el proceso de aprendizaje de sus alumnos.

4.2 PROCESO DE MEJORA DENTRO LA GESTIÓN ESCOLAR

 Lunes 5 de agosto de 2013.

Al inicio del ciclo escolar se emplazó a una junta general para informar a las docentes la propuesta de trabajo y la necesidad de modificarla, enriquecerla y adaptarla a las necesidades dentro del aula. En la junta había 6 docentes de primaria, la Directora de Preescolar y una docente de este nivel, con la finalidad de establecer los lineamientos administrativos de trabajo, dicha junta fue dirigida por la Directora Escolar de Primaria. En un primer momento de la junta se proyectó un video cuyo propósito fue sensibilizar a las docentes sobre su compromiso hacia el colegio, dicho video expuso las incoherencias de nuestra idiosincrasia y costumbres como mexicanos, además del proceso de crecimiento de una empresa, posteriormente se invitó a la reflexión a las docentes y se explicó que dentro de la misma existían muchas áreas de oportunidad a trabajar, sin embargo, como institución se buscaba el crecimiento con apoyo y la participación de las docentes y que esto sólo sucedería con base al compromiso y constancia de su labor dentro de la institución. Las docentes expusieron algunas ideas sobre el video, sin embargo, se miraron consternadas y con muchas expectativas y especulaciones sobre lo que se pretendía hacer. Por lo que para lograr interesarlas se comentó que “todo trabajo tiene sus recompensas, finalmente si el colegio logra un crecimiento, ustedes también saldrán beneficiadas” (con un mejor sueldo y prestaciones adecuadas). Una vez dicho esto las docentes cambiaron un poco su actitud y comenzaron realizar preguntas sobre lo que se requería.

Los puntos a tratar en esta junta fueron: dar a conocer el reglamento del alumno y el docente con la finalidad de establecer normas y lineamientos de trabajo y permanecer informados sobre algunas situaciones que se implementarían desde ese ciclo escolar, presentar los resultados de autoevaluación institucional, sus expectativas y necesidades.

Las docentes presentaron cierto malestar a algunas situaciones que aquejaban al colegio: - La maestra de 6° siempre era muy impuntual, y no existen consecuencias-, -los alumnos de 5° no respetan la zona de juegos para los pequeños-, etc. Por lo tanto se invitó a las docentes a revisar el reglamento y ajustarlo de manera que se pudiera cumplir, fuera coherente y respetable ante los ojos de toda la comunidad escolar. Más participativas las docentes se dividieron en 2 triadas para ajustar el reglamento de docentes y alumnos, se hizo conscientes a las docentes sobre la importancia de establecer reglas o normas y cumplirlas en beneficio de todos.

Un poco más comprensivas con la dinámica que se estaba dando se habló con las docentes sobre el ajustar ciertos aspectos del plan de clase y ellas comentaron que definitivamente la poca organización de tiempos y actividades espontáneas no les facilitaba el trabajo. De esta forma se llegó a un consenso sobre el horario de actividades y su organización en beneficio de ocupar el mayor tiempo en actividades que favorecieran y enriquecieran su trabajo con los alumnos. Así mismo se presentaron los aspectos que debería contener su plan semanal de trabajo respecto a las actividades dentro del aula, con la finalidad de que ellas le dieran un formato acorde con sus necesidades proponiendo fecha de entrega. Se les pidió revisar el módulo “Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo” SEP 2012, con la finalidad de generar discusión y dar orientación a la evaluación y la nueva perspectiva de ésta en la siguiente junta.

📅 Martes 6 de agosto de 2013.

Durante la junta las docentes mostraron inquietud e inconformidad sobre el proceso de evaluación formativa, ya que comenzaron a notar que tenían que investigar, se requería tiempo para conocer, practicar y dominar los instrumentos de evaluación y aún más cuando se revisó la propuesta del documento “Herramientas para la evaluación en educación básica”, ya que dicho documento expone que la evaluación no solo mide el desempeño de los alumnos, sino que también se muestra con esos resultados las habilidades de los docentes para desarrollar en los alumnos las habilidades requeridas en el Plan de Estudios SEP 2011. El malestar surgió

cuando ellas exponían que no todos los alumnos contaban con el mismo nivel académico y que era muy difícil trabajar con alumnos que tenían cierto rezago y la falta de apoyo por parte de los padres de familia. Se argumentó que efectivamente el nivel académico del colegio no era idóneo y mucho menos la participación de los padres de familia, sin embargo, se comentó el papel que fungían dentro del colegio y la importancia del mismo para atrapar la atención del niño y éste a su vez, la del padre de familia. Y se retomó y cuestionó su papel como docente y el compromiso real que tenían ya no sólo con la institución sino con la práctica docente. A partir de estos cuestionamientos las docentes comenzaron a cambiar su discurso dirigido a la poca capacitación y conocimiento sobre la forma de planear y evaluar, una vez que saltó esta necesidad, se les mostraron varios instrumentos que podrían utilizar para realizar las evaluaciones y así formar un expediente por alumno, pero aún seguía la incertidumbre de cómo hacerlo, por lo que se propuso que las docentes realizaran algún instrumento lo propusieran a las demás explicando el procedimiento de elaboración del documento realizado. Se estableció fecha de entrega, pero las sesiones de Consejo Técnico Escolar para Directores se programaron esa misma semana sin previo aviso por parte de Supervisión Escolar y no se pudo dar seguimiento a dicha actividad hasta septiembre de ese año.

📅 Viernes 6 de septiembre de 2013.

Se realizó el primer “Círculo de Calidad” donde se expusieron por parte de las docentes los posibles proyectos a implementarse durante todo el ciclo escolar reportando algunas percepciones de las necesidades que tenían cada grado, así mismo se estableció por parte de ellas la forma de trabajo para ver qué tan funcional era y el impacto que generaría en los alumnos. Esta sesión se dedicó al ajuste de actividades que se realizarán de forma semanal y la forma de evaluarlas para considerar posibles logros o retrocesos.

🕒 Viernes 13 de septiembre de 2013.

Se expusieron con las docentes la revisión del plan semanal y las observaciones generales que se hicieron al respecto, encontrando que las docentes no estaban reportando dentro del mismo la forma de evaluar y mucho menos los instrumentos que utilizarían para llevar a cabo dicha evaluación, por lo que se retomó el ejercicio de la construcción de un instrumento de evaluación para poder ajustar esta parte en la práctica y en su plan semanal. Las docentes aún se mostraban renuentes a ajustar esta parte ya que les causa malestar el reaprender las técnicas de evaluación, así que para que se sintieran acompañadas en el proceso, se propuso hacer una evaluación docente cada bimestre utilizando varios instrumentos y así apoyarlas en el enriquecimiento de su práctica, ellas se mostraron escépticas de que se fueran a llevar a cabo dichas evaluaciones, sin embargo para evitar suspicacias se presentó el formato de evaluación sobre el desempeño docente y así comencé a despejar dudas sobre la construcción de algunos instrumentos para su uso dentro del aula. Las docentes quedaron en enviar avances sobre los ejercicios de elaboración de rúbricas y listas de cotejo al correo de la escuela y así lograr una retroalimentación. Las observaciones y evaluaciones sobre el desempeño docente se pusieron en marcha a partir del mes de octubre.

🕒 Viernes 20 de septiembre de 2013.

Se ajustaron con las docentes algunos aspectos sobre sus ejercicios de instrumentación y se llevó a cabo el consenso de ponerlos en marcha a partir de octubre buscando una evaluación más fehaciente sobre el desempeño de los alumnos. También se ajustaron algunas actividades escolares y las docentes reportaron la situación de que los padres de familia estaban molestas con el horario tan tajante de entrada y salida, sin embargo, se expuso que si no se seguía y se respetaba la norma por parte de ellas sería muy complicado que el papá o mamá lo

hicieran, de esta forma se solicitó a las docentes hacer labor de convencimiento y campaña de responsabilidad sobre el respeto del horario de entrada y salida.

🕒 Viernes 4 de octubre de 2013.

A partir de los aspectos vistos en el anterior círculo de calidad se expusieron dudas sobre el proceso de evaluación a los alumnos, se reflexionó con las docentes sobre la importancia de la evaluación, ya que esta nos ofrecía indicios y elementos del quehacer en el aula, más que el proceso de los alumnos.

Las docentes se encontraban inconformes en algún momento; la docente de 5° grado externó que “era demasiado trabajo”, así que se pidieron propuestas para que el proceso de evaluación fuera palpable y a su vez práctico para ellas, sin embargo, nadie externó solución alguna a sus necesidades, por lo tanto se hizo como propuesta hacer un tipo banco sobre los instrumentos de evaluación para facilitar la construcción de los mismos y solo adaptar los indicadores a evaluar sobre los aprendizajes esperados de los alumnos, ellas al no tener otra cosa que objetar, accedieron a la propuesta, y se les hizo mención sobre la argumentación de sus necesidades, con la finalidad de ajustar el proceso y enriquecerlo, sin tener que sufrirlo de forma obligada.

🕒 Viernes 11 de octubre de 2013.

En el transcurso de los días de esta semana se realizaron las observaciones pertinentes a cada una de las docentes, cada semana se realizó la revisión de plan de clase en el cual se hicieron observaciones de su hacer dentro del aula, se identificó de forma general que las docentes tenían problema para administrar los tiempos de clase, por lo que la sesión fue para reorientar las actividades en el plan y lograr así el alcance de metas en los aprendizajes de los alumnos. Se analizó el

plan de clase de cada una de las docentes en binas, las docentes reflexionaron sobre la cantidad de tarea y las actividades que no realizan de forma efectiva en clase, las cuales para cumplir con el programa, los mandan a casa para terminar. Dentro de este círculo de calidad las docentes pudieron analizar la carga de trabajo en los alumnos y en ellas mismas para evaluar y lo poco funcional que era ya que varias de las actividades planeadas no las llevaban al cumplimiento del aprendizaje esperado. Esto las llevó a tomar aire y cayeron en cuenta que esta área de oportunidad a trabajar podría mejorar varios aspectos de su práctica. Se acordó trabajar en la administración de tiempos. Situación que se reflejaría en el siguiente plan de clase.

📅 Viernes 18 de octubre de 2013.

Una vez que se trabajó la temática del taller “Gestión Académica” se organizó y planificó una forma sistemática de realizar las observaciones con su respectiva evaluación, con la finalidad de que las docentes reflexionaran sobre su hacer, por lo que se expuso la construcción de una rúbrica de Desempeño Docente la cual iba abocada a los indicadores observados en cada clase, de esta forma no sólo se ofrecería una retroalimentación cualitativa sino cuantitativa con la finalidad de que una vez registrado su desempeño la Directora General establecería bonos económicos cada bimestre acordando los niveles de desempeño y lograr así incentivarlas en su hacer dentro del aula. Las docentes se mostraron con mayor apertura a la forma de trabajo, ya que se explicaba ese día que las observaciones no eran una crítica a su práctica, sino una base para mejorarla. También se expuso la necesidad de llevar pequeños controles sobre los aprendizajes de los alumnos, mismos que serían aplicados en cualquier espacio o momento con la finalidad de reforzar algunas áreas básicas en los alumnos (comprensión lectora, redacción, ortografía, escritura de números y resolución de problemas), ellas propusieron el realizar pequeños ejercicios para cada grupo que facilitara su aplicación, los cuales debían ser muy concretos. La aplicación de los mismos se realizó la semana del 22

al 25 de octubre con la finalidad de presentar los resultados en el CTE de ese mes, considerando también las evaluaciones del primer bimestre y realizar un comparativo para realizar sugerencias de trabajo en los diferentes grados.

Asimismo se planeó de forma conjunta la realización de una “Ofrenda de muertos” en la cual participarían todos los grados con diferentes elementos y la elaboración de exposiciones y materiales para la misma, designando responsabilidades a cada una de las docentes para cumplir esta actividad del plan anual de trabajo, las docentes comenzaron a aportar ideas para la realización de la misma, generando una organización en el evento del mes de noviembre, se retomaron ideas y se realizaron acuerdos respecto al trabajo.

🕒 Viernes 8 de noviembre de 2013.

El tema central de esta junta fue la importancia de administrar tiempos dentro del aula y organizar las entregas administrativas por parte de las docentes, las cuales debían estar en tiempo y forma para evitar complicaciones posteriores, así que se envió un calendario de actividades de forma mensual para evitar confusiones y atrasos respecto a las entregas y realización de actividades individuales como ceremonias, periódico mural, etc. las docentes estuvieron de acuerdo con la situación expuesta y se comentó que esto era para favorecer el tiempo de clase, evitando un desajuste en las actividades dentro del aula, con la finalidad de trabajar metas en los bimestres del ciclo escolar corriente, y así dar cumplimiento de calidad y tiempo en los aprendizajes de los alumnos. Ya que dentro de la revisión de libros y cuadernos, se apreciaron situaciones de rezago en cuestión de evaluaciones y cumplimiento de metas en el plan de clase.

🕒 Viernes 15 de noviembre de 2013.

Establecido el calendario mensual, se llevó a cabo un seguimiento en libros y cuadernos de forma quincenal para verificar el proceso de evaluación en los alumnos, dentro de esta sesión se realizó un ajuste ya que se dio prioridad al “Concurso de Matemáticas Cotorra”, la Supervisión informó las bases y los criterios de ejecución lo cual también se informó a las docentes con la finalidad de trabajar de manera modulada y acompañada con los alumnos, las docentes comentaron que podían implementarlo los días viernes como otra “actividad para comenzar bien el día”, así los alumnos se familiarizarían con los ejercicios y después concretarían en su análisis. Una vez establecida la situación de trabajo se proporcionaron ejercicios y materiales en apoyo a dicha actividad que tendría una duración de 2 meses.

🕒 Viernes 22 de noviembre de 2013.

Se realizó un recuento de lo sucedido en la semana ya que hubo varios incidentes dentro durante los recreos, por lo tanto se retomaron los rol de guardias y se les recordó la importancia de estar atentas a los alumnos, ya que existen situaciones que se pueden prevenir si se está pendiente, se escuchó a la docente de 6°, externó que se hacía todo lo que se encontraba a su alcance, sin embargo ellas ya se encontraban algo cansadas, saturadas con las entregas y actividades dentro y fuera del colegio. Se hizo un esfuerzo por empatizar con su sentir, agradeciendo su compromiso y entrega de lo establecido, así de esta forma se llegó a un consenso sobre facilitar las semanas que quedaban de clase para seguir manteniendo el respeto y la responsabilidad durante los recreos, para aminorar su sentir, se propuso que los viernes restantes de diciembre no hubiera “Círculo de Calidad”, pero que se mandarían por escrito los recordatorios, entregas o minutas respecto al Festival de Navidad, ellas accedieron motivadas respecto al trabajo y comisiones que tenían que desempeñar.

📅 Viernes 6 de diciembre de 2013.

Se tuvo una junta con la Directora General respecto a los avances y áreas de oportunidad a seguir trabajando dentro de la escuela, ella expuso que no lograba ver mayor avance en los alumnos y que se estaba perdiendo tiempo dentro del proceso de planear y organizar ya que nos estábamos enfocando a cosas sin relevancia, que lo esencial era llevar a cabo una buena práctica dentro del aula, por lo que se cuestionó a la Directora General sobre su forma de lograr esta meta, entonces ella contestó que era importante seguir trabajando operaciones básicas de forma diaria, por lo que se argumentó que las operaciones se trabajan bajo cierto cronograma que las docentes propusieron, se enfatizó en la situación que no se consideró sobre los materiales de apoyo impuestos a las docentes y el cumplimiento de un programa oficial, además del seguimiento del mismo por parte de la Supervisión Escolar, tratando de hacerla consciente de estas situaciones a las cuales no dio respuesta en su momento por intereses económicos, también se le invitó en la participación de los CTE's para que se involucrará un poco más en las actividades que las docentes estaban diseñando, sin embargo, ella concluyó diciendo que confiaba en nuestro esmero y dedicación, sin hacer más objeciones y preguntas sobre dichas actividades, en respuesta a este tipo de situaciones se comenzó a reportar de forma escrita todas las actividades realizadas dentro del nivel de primaria para que se mantuviera informada de las mismas. Sin embargo, no se mostró interesada, su único argumento fue que si existían inscripciones entonces era porque todo marchaba en forma.

📅 Viernes 17 de enero de 2014.

Se retomaron los Círculos de Calidad a partir de la 1era quincena de enero para comenzar a fortalecer nuevamente el área de planeación y organización, se estableció fecha para realizar una selección de alumnos que irían a representar a la

escuela en el Concurso Matemáticas Cotorra, así mismo se solicitó a las docentes, los resultados para reportar en el CTE de ese mes los avances con los alumnos que requerían mayor apoyo. Se establecieron criterios de entrega y las docentes consensuaron la fecha para lograr entregar en tiempo y forma. La docente de 4° se responsabilizó sobre la entrega de todos los productos solicitados a las docentes. Así también se comenzó a gestionar el uso del patio para realizar ensayos y llevar a cabo el Festival de Mayo, por lo tanto cada docente presentó una propuesta sobre la temática del evento generando así una plenaria sobre lo posible a realizar acorde con los recursos que se tenían previstos. Se acordó así la temática a llevar a cabo y se concretarían comisiones en el siguiente Círculo de Calidad.

🕒 Viernes 24 de enero de 2014.

Las docentes concretaron las comisiones a realizar y la responsabilidad que le competía a cada una de ellas para la realización del evento, se les explicó la importancia de llevar el plan lo más acercado a lo previsto para evitar situaciones durante el Festival además de la responsabilidad que teníamos como nivel primaria de llevar el evento a un éxito en su implementación ya que el de Diciembre estuvo a cargo de preescolar y debíamos evitar los imprevistos que se habían presentado en ese evento. Así también se mencionaron los participantes al Concurso de Matemáticas Cotorra y la logística de llevar a los alumnos a ese evento. Se felicitó a las docentes por su trabajo y compromiso para llevar a cabo esta actividad.

🕒 Viernes 7 de febrero de 2014.

Las docentes externaron su necesidad de hacer un intercambio con los alumnos por el Día de San Valentín. Además de lo que ya se tenía previsto en el Plan Anual de Trabajo, propusieron la dinámica del día y organizaron las actividades

a trabajar con los pequeños sin descuidar el lado académico, en respuesta a su petición solo se ajustaron los horarios y se reflexionó sobre el costo límite del intercambio, además de que consideraran que algunos alumnos tal vez no llegarían con su obsequio y la manera de resolverlo en el momento, las docentes estuvieron conscientes de varios aspectos sobre la dinámica del intercambio por lo que se llegó establecieron acuerdos para realizar la actividad propuesta. Se les comentó sobre un taller para los padres de familia que se daría el 7 de marzo y la matro-gimnasia (esta última organizada por la Supervisión Escolar) con fecha del 21 de marzo, así como la logística de los eventos.

📅 Viernes 14 de febrero de 2014.

No hubo sesión ya que anteriormente se establecieron las actividades específicas del día, las docentes tuvieron todo lo relacionado al intercambio en forma y evitar complicaciones durante su actividad.

📅 Viernes 21 de febrero de 2014.

Se citó a las docentes para informales sobre el proceso que tendría el grado de sexto en la selección de los alumnos que irían a representar a la escuela a las Olimpiadas del Conocimiento a nivel Supervisión, además de informales los resultados del Concurso Matemáticas Cotorra donde una alumna de 4° grado logro pasar a la siguiente fase, de esta forma se extendió una felicitación a todas por el trabajo logrado y se fijaron metas coherentes respecto al nivel académico que se tenía en comparación a otros ciclos, fortaleciendo su compromiso por su labor en el aula, se externaron dudas sobre el taller que se daría a los padres de familia, por lo que nuevamente se dieron los puntos básicos de la logística y las actividades o funciones desempeñadas por ellas. Se establecieron fechas de entrega de

situaciones administrativas y se invitó a las docentes a seguir cumpliendo con las actividades programadas con la finalidad de lograr la mejora lo establecido en la Ruta de Mejora; las metas para alcanzar un mejor nivel de calidad en los alumnos. Dentro de esta sesión se consideró que la participación y compromiso de las docentes se encontraba con mayor auge que a inicios de ciclo escolar, la docente de 1° grado mencionó que se sentía con mayor confianza para realizar las actividades propuestas ya que no se estaba improvisando constantemente, sin embargo las docentes restantes comentaron que con base en mucho trabajo para ellas se había logrado de esta forma se reconoció el mérito de las docentes en cada una de las situaciones donde se había solicitado su apoyo.

📅 Viernes 7 de marzo de 2014.

Se realizaron ajustes y se llevó a cabo la organización para el Taller a padres de familia, además de externar la molestia e inconformidad de las docentes por la actitud de la Directora General, la cual había interceptado a las docentes durante la semana para darles contraindicaciones a lo establecido con anterioridad, ellas comentaron que no les parecía que se cuestionara lo que hacían por una persona que no estaba vinculada con las situaciones planeadas, ya que ellas procuraban hacer su trabajo lo mejor posible y que el cuestionar o pedir resultados sin un fundamento no estaba bien, se expuso por parte de la Dirección Escolar la necesidad de la autoridad por sentirse parte del proyecto y el mostrar interés sobre lo que hacían era una ganancia muy importante, sin embargo desde su perspectiva era como tener doble indicación sobre lo que tenían que hacer lo que causaba incertidumbre y descontrol. Por lo que se trató de empatizar con su sentir y tratar de mediar la situación para que no generara tal malestar, con la finalidad de llevarlas a comprender que era la máxima autoridad en la escuela y debíamos prestar atención a sus necesidades también, considerando que si no estaba interesada en momentos anteriores y ahora mostraba esa parte era porque se estaba impactando

en preescolar y en su forma de ver a primaria la manera en como hacíamos las cosas.

🕒 Viernes 14 de marzo de 2014.

Las docentes una vez conscientes de su papel dentro de la escuela comenzaron a tener expectativas sobre el trabajo a realizar y la manera en como lo irían organizando y ajustando a lo planeado, con la finalidad de lograr las metas propuestas, la dinámica del dialogo entre ellas mostró interés en lo que realizaban se consideró que resultados expuestos en los anteriores Círculos de Calidad habían causado un favorable impacto en el liderazgo participativo, se mencionó la importancia de llevar el seguimiento de los alumnos que requerían mayor apoyo ya que se trabajaría en el CTE, así como la evaluación de logros administrativos y académicos acorde con su desempeño docente, por lo que se les proporcionaron algunos instrumentos para elaborar dichas actividades y llevar un análisis de los mismo para dicha sesión, se dio seguimiento al plan de trabajo para el Festival de Mayo, dando sugerencias de mejora en las actividades que se realizaban en los horarios destinados con la finalidad de trabajar esos aspectos y presentar un producto de calidad a los padres de familia.

🕒 Viernes 21 de marzo de 2014.

La sesión no se realizó debido a la actividad programada por la Supervisión Escolar. Los acuerdos e información necesaria se enviaron en una minuta para seguir teniendo comunicación con las docentes y tenerlas al tanto de las actividades y situaciones a trabajar durante la semana.

4.3 PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN LA GESTIÓN DE APRENDIZAJES (ACOMPañAMIENTO A DOCENTES)

Dentro del proceso de transformación en la gestión de aprendizajes se presentaron actividades que permitieron reforzar el acompañamiento a las docentes para dar las bases teórico-prácticas y llevarlas así a la reflexión de su hacer dentro del aula, con la finalidad de que comprendieran el por qué, cómo y para qué realizarían este proceso de transformación.

De esta forma se comenzó con la sensibilización de las docentes y dentro de uno del Consejo Técnico Escolar de Septiembre se realizó una dinámica de análisis sobre el trabajo colaborativo entre las docentes, de la cual se desprendieron varias reflexiones, la misma tenía el objetivo de que las docentes representarían a una persona con alguna o varias discapacidades y que de alguna manera recorrieran un camino y llegaran a la meta juntas, esta situación fue muy complicada y dejó al descubierto varias situaciones de la cuales partieron las siguientes reflexiones:

- Las docentes no se comunicaron y por lo tanto solo llegaron a la meta las docentes de 5°, 4° y 6°, mientras que las de 1°, 3° y 2° se quedaron estancadas en el inicio sin poderse mover. Por lo que se cuestionó a las docentes sobre lo que había pasado y ellas explicaron que dieron por hecho que todas podían llegar a la meta, además de que faltó comunicación y solidaridad entre ellas para apoyarse y cumplir juntas el objetivo, dejando ver la individualidad y protagonismo de su práctica.
- Así mismo analizaron y trasladaron su actuar dentro del colegio, donde explicaba la docente de 1°y 2° que se sentían excluidas del grupo y poco apoyadas por sus compañeras para realizar algunas actividades administrativas y académicas, por lo que las invitaban a reflexionar sobre esta situación y lo complicado que era trabajar con ellas debido las pequeñas y sutiles formas de ejercer su antigüedad y derecho dentro de cada actividad, sin perspectivas de cambio o innovación en su quehacer cotidiano. Por otro

lado se invitó a la docente de 3° a ser más participativa y activa en las actividades, ya que su papel dentro del colegio era demasiado pasivo.

- Una idea básica que se trabajó con ellas fue que su participación e interés para realizar su trabajo era primordial, indicando la importancia de su trabajo para la mejora de la escuela, haciendo énfasis en su actitud, por lo que se cuestionó su compromiso con su trabajo como docente y la relevancia que éste tenía para su vida cotidiana, ¿cuál era el fin de ser docente, desde su perspectiva de vida?, ¿qué pretendían alcanzar con su trabajo?, ¿cómo lo iban a lograr? Una vez que estas cuestiones fueron expuestas y analizadas las docentes concluyeron que: el compromiso por parte de ellas estaba para cumplir con los objetivos que se plantearan para la mejora del colegio, pero que era muy importante la organización, ejecución y evaluación de los mismos, demandando a la parte administrativa ese cumplimiento, de esta forma se llegaron a varios acuerdos para poder realizar el PAT del colegio, considerando varios aspectos, como los diagnósticos iniciales para cubrir las necesidades más apremiantes del colegio.

- Taller de Planeación y Ambientes de Aprendizaje 28 de agosto de 2013, duración 2 horas.

De acuerdo con lo detectado en el diagnóstico inicial se consideró que las docentes debían apropiarse de la forma de trabajo de manera unificada con ciertos criterios a seguir, enfocándonos a las necesidades inmediatas se trabajó en un taller el cual no se pudo programar con mayor anticipación debido a que la ponente fue proporcionada por la editorial que manejaba la escuela.

Se solicitó un taller para fortalecer los aspectos importantes de un plan de clase y la forma de generar ambientes de aprendizaje efectivos en el aula, la ponente trabajó con las docentes el plan de clase, enfatizando en la estructura y la

administración de tiempos, trato de llevarlas a la reflexión por lo que expuso un ejemplo sobre la cantidad y la importancia de llevar a cabo lo planeado teniendo en cuenta sus conocimientos previos de la situación dentro del aula.

Los puntos fuertes del taller se basaron en:

- En el planear actividades de acuerdo a las necesidades del grupo.
- Llevar una evaluación y seguimiento de los alumnos para conocer sus fortalezas y apoyarlos en las áreas de oportunidad que presentaran
- Medir tiempo en las actividades para establecer metas dentro del aprendizaje.
- Evitar el llenado de cuadernos y libros ya que se pretendía que los alumnos construyeran su propio aprendizaje y que ellos dejaran de ser vasijas o recipientes en los cuales se vaciara solo conocimiento.

Los aspectos trabajados dentro del taller permitieron a las docentes tener claro lo que se había trabajado con anterioridad y así poder establecer los criterios de observación y evaluación en su hacer con los alumnos.

- Taller de Gestión Académica se realizó el 15 de octubre del 2013, con una duración de 9 hr.

Sin embargo, el cambio de paradigmas es aún más complicado de lo que pueda parecer, ya que no solo es inspirar y motivar a las docentes, sino también es importante hacerlo con la Directora General y la Directora de Preescolar, ya que sin estos dos pilares todo el trabajo que se pueda realizar a nivel primaria se puede venir abajo sino se comparte una misma visión. Por lo que se solicitó en una junta extraordinaria para exponer las necesidades e inquietudes que se tenían de mi parte, con la finalidad de seguir una línea de trabajo que le trajera beneficios a ambos niveles. Dentro de esta junta se acordó asistir a un Taller para resolver dudas

y considerar la propuesta de trabajo que las docentes y Directora Escolar habían realizado. Donde el objetivo básico era exponer la gestión y su impacto en los aprendizajes de los alumnos, abordando los siguientes aspectos:

- La detección de necesidades propias del colegio
- La importancia de establecer una visión y misión para el colegio
- El acompañamiento a las docentes y la toma de decisiones de manera conjunta.
- La importancia de los recursos y la manera de administrarlos
- La planeación y la evaluación administrativa y académica.

Una vez que se asistió al Taller de “Gestión Académica” la Directora General tuvo otra perspectiva sobre la propuesta de trabajo presentada con anterioridad, por lo que considero con más formalidad la misma y expuso que:

“era muy complicado cambiar ciertas prácticas debido a que ella consideraba que debían ser de la forma acostumbrada, pero que también entendía que el esfuerzo y el compromiso se estaba fortaleciendo dentro del colegio y que eso la motivaba para mirar el cambio con otros ojos, que se tenía que considerar lo complicado que es para ella, por lo que nos pedía un poco de paciencia, ya que era muy importante el retomar una y otra vez la idea expuesta para tenerla presente y familiarizarse con ésta”.

Con esta nueva expectativa de cambio la Directora General accedió a realizar ciertos cambios dentro de la organización del colegio en cuestión administrativa y pedagógica, dándome mayor responsabilidad en la toma de decisiones y ejecución de las acciones planeadas para el colegio. Según Fullan (1993) para romper con ciertos paradigmas es muy importante que el individuo comience a cuestionarse sobre su actuar y por lo tanto investigar si lo que está realizando es lo mejor o buscar alternativas con esa información. Por otro lado, en el caso de la Directora de Preescolar, fue un poco más complicado el establecer un vínculo o relación para compartir la propuesta presentada, ya que se debe trabajar con ella mucho la “zona de confort”, según sus propias palabras: “solo se debe entregar por entregar, ya

que no existe mayor revisión alguna y lo único que requieren son documentos para poner una estrellita de cumplimiento”.

Se estableció que el realizar una observación cada dos meses a cada docente, presentando así sus áreas de oportunidad y fortalezas, partiendo de estas observaciones, se invitó a la docentes a mejorar ciertas prácticas, de forma general expongo lo siguiente:

- Tener más claros los enfoques de español y matemáticas de acuerdo a lo planteado en la RIEB.
- Tener un mayor acercamiento con los alumnos en el momento de ejecutar actividades y ejercicios.
- Administrar adecuadamente sus tiempos para lograr los objetivos y aprendizajes de su clase.
- Dar una retroalimentación de las actividades realizadas a los alumnos para que ellos se comprometan aún más con su quehacer dentro del aula.

🌀 Taller de Inteligencias Múltiples 13 de diciembre de 2013, duración 2 horas.

La sesión para que las docentes cuenten con mayores herramientas al momento de planear su clase y que ésta cubriera las necesidades de aprendizaje de su grupo, el Taller de Inteligencias Múltiples se basó en el autor Gardner, el cual expone que existen 8 inteligencias en el ser humano unas más desarrolladas que otras.

La introducción consistió en una regresión a su niñez acompañada de música relajante, ellas tenían que imaginar cómo poco a poco se dirigían a un escenario de su niñez, una vez que se ubicaron en ese escenario, buscaron a su niña interna y se les pidió que expresaran cosas positivas para alentarla y motivarla. Posteriormente, la abrazaron y regresaron al lugar de inicio. Las docentes compartieron sus experiencias y se les dijo la importancia de que ellas también

reconozcan su trabajo y lo valoren como fundamental para el ser humano, haciendo hincapié de amar lo que ellas representan como seres humanos y lo que hacen dentro del aula. Una vez que las maestras se sintieron con mayor confianza expresaron que en ocasiones sienten demasiada presión por cumplir que terminan entregando lo solicitado pero no con el compromiso que habían empeñado en un inicio. Por lo que se les reconoció su crecimiento como profesionistas y su desenvolvimiento en los meses del ciclo escolar, estableciendo una comparación del inicio del ciclo escolar y el término del segundo bimestre.

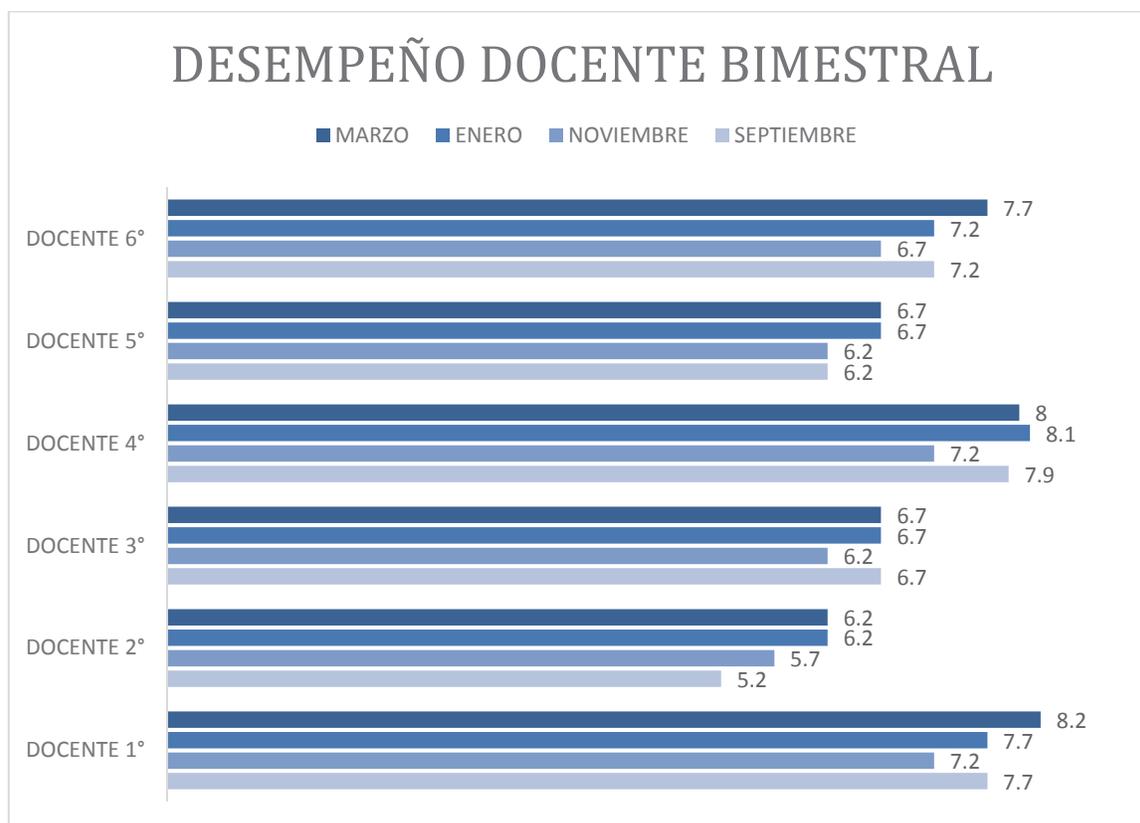
📍 Observación y acompañamiento a las docentes.

Durante los meses de septiembre, noviembre enero y marzo se realizaron observaciones a la práctica de cada una de las docentes, la última fue videograbada para llevarlo a una retroalimentación y práctica reflexiva en grupo.

La sesión donde las docentes nos reunimos a reflexionar sobre las videograbaciones la docente de 6° realizó varios comentarios a en especial a la docente de 2° haciendo hincapié de la importancia de tener orden en el salón para favorecer el ambiente de aprendizaje y transmitir hábitos de trabajo en los alumnos. Sin embargo la docente de 4° generó argumentos para reconocer su labor ya que su principal fortaleza fue la creatividad y relación con los alumnos, este ejercicio de retroalimentación fue muy asertivo y género en las docentes seguridad, además de cierta confiabilidad individual y de equipo de trabajo.

Se presentaron los resultados de los avances de cada una de las docentes de manera estadística en los CTE´s de los meses señalados y se tuvieron citas con las docentes para mencionarles sus fortalezas y áreas de mejora, se notó cierto avance acorde a las observaciones y sugerencias realizadas a las docentes, sin embargo en algunos casos se requirió un mayor seguimiento ya que para las docentes de 2° y 3° resultaba complicado seguir el paso de las demás, a pesar de esto su esfuerzo comenzó a dar resultados favorable. Para reportar a las docentes su avance se

utilizó una rúbrica (anexo 6) además de las retroalimentaciones para concientizar su avance y alcance de metas, este instrumento de evaluación permitió a las docentes medir de acuerdo a los indicadores requeridos por la escuela su avance, (Gráfica 4).



GRAFICA 4. DESEMPEÑO DOCENTE CICLO ESCOLAR 2013-2014. ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados se presentaron en el CTE de marzo donde el objetivo principal fue evaluar a los docentes, partiendo de esto se realizó una reflexión y comparación donde las docentes externaron y reconocieron el proceso que llevaron, las docentes de 1° y 4° mencionaron que les había costado trabajo, sin embargo se sentía satisfechas sobre su hacer ya que identificaron la forma de mejorar y realizar cambios cuando es necesario o dejar de ser funcional lo planeado, así mismo ellas comenzaron a identificar como sujetos lo que les es funcional y que forma parte de su personalidad, analizaron que si ponían énfasis en sus habilidades podrían mejorar aptitudes y refinar las que no tenían desarrolladas. Mientras que las

docentes de 3°, 2° y 5° coincidieron que aún tenían mucho que trabajar y mejorar para poder perfeccionar su hacer dentro del aula, pero que esta experiencia les sirvió para mejorar algunos aspectos en poco tiempo, mostrando apertura al desarrollo y mejora en su práctica, por otro lado la docente de 6° comentaba que si notaba una mejora en su hacer pero que tal vez hubiera sido más fácil y rápido si se le hubiera proporcionado un “plan hecho para su grupo”, ya que tuvo que invertir tiempo demás para lograrlo, de este argumento se explicó la importancia de construir su propio conocimiento y reconocer su hacer dentro del aula, ya que de otra manera no se podría lograr un compromiso con el trabajo y la reflexión efectiva sobre su práctica, *el hacer porque debe ser* no es funcional en la mayoría de los casos y más aún cuando se trata de trabajar con niños, porque se pierde el valor e importancia de ser docente y nos convertimos en transmisores donde el alumno deja de aprender.

5. CONCLUSIONES

La intervención realizada dejó al descubierto varios puntos a trabajar, por reflexionar y situaciones que están en proceso, podemos comprender que dentro de un escenario modesto como lo representa este colegio, las situaciones externas como las reformas educativas, los acuerdos, la inclusión a la tecnología tiene una llegada no tan penetrante como podría significar a otras escuelas.

A pesar del tiempo en el cual se implementó la intervención se hizo notar el rescate de varios aspectos para la mejora:

- ☉ Los representantes de la escuela (Directora General), deben tener muy clara la visión y misión de la escuela, para construir sus bases y poder generar un reconocimiento de la comunidad e identidad de sus integrantes, ya que a falta de esa mirada sobre lo que se quiere se comienza un “hacer por hacer”.
- ☉ Es complicado establecer parámetros de planeación y organización cuando a pesar de tener un lugar reconocido como autoridad (Directora Escolar), esta pierde veracidad ante los propietarios ya que éstos sin una mirada sobre su visión y misión solo ven su beneficio económico, generando incertidumbre y canales de comunicación poco efectivos. De acuerdo con la intervención esta área de oportunidad no se concluyó de manera satisfactoria, se obtuvieron algunas reflexiones sobre la jerarquía y la toma de decisiones pero, es se debe seguir trabajando con la finalidad de compaginar intereses entre la comunidad y los propietarios. Recordemos que una escuela está al servicio de su comunidad.
- ☉ Es importante seguir retroalimentando y capacitando a la Directora General, ya que los cambios políticos son constantes y para lograr una mejora constante ella debe estar a la vanguardia y hacer cambios y construcción de paradigmas.

- ④ La Ruta de Mejora puede ser de gran apoyo para la organización y planeación de las necesidades específicas de cada centro, sin embargo la funcionalidad de esta depende en mucho del colectivo docente y de los administrativos del colegio, ante la infraestructura un tanto limitada de la escuela, podemos agregar que los recursos financieros y materiales deben ser aprovechados a su máxima capacidad para evitar la improvisación de situaciones académicas debido a la falta de estos.
- ④ Los Consejos Técnicos Escolares son espacios que deben ser llevados para la reflexión del “hacer” en la escuela y en el aula. Esto generara a la larga un compromiso continuo de los docentes hacia el colegio y hacia sus alumnos, ya que de forma reflexiva y analítica se ofrecen soluciones a lo que aqueja al docente. Así como establecer una institucionalización de la escuela en procesos y procedimientos.
- ④ Otro aspecto relevante es que la organización y la planeación tanto administrativa como académica deben ser habilidades a considerar en un perfil docente, ya que debido a los cambios constantes que se presentan en nuestra sociedad, los docentes deben estar un paso al lado de ese cambio y estas habilidades le permitirán solucionar de forma eficaz los percances no planeados.
- ④ La organización de actividades administrativas y académicas si genera un impacto favorable en el trabajo que el docente realiza en el proceso de aprendizaje, ya que de no gestionar esta parte para los docentes tendremos muchas situaciones improvisadas y de baja calidad en los aprendizajes de los alumnos, de lograr una efectiva gestión de tiempo, cualquier situación externa (Supervisión) podrá realizarse sin tanto problema o pesadumbre, ya que es como el tener menos carga inmediata.
- ④ El liderazgo participativo debe establecerse como parte de la cultura institucional, ya que es más fácil expresar lo que aqueja y no tomar responsabilidad del “hacer”, que dar soluciones, además de que, de ser promovido como parte de la cultura e identidad institucional se enriquece el

contexto escolar y los proyectos tiene mejores resultados, porque todos son participes de la meta a lograr.

- Ⓢ Dentro del salón de clases los docentes deben conocer y mirar a sus alumnos, sin miedo y sin prejuicio, ya que esto impide en mucho la solución y el apoyo que se requiere, se considera que comentarios como lo son “no sabe multiplicar”, “sus papás no apoyan”, “no trae material”, quedan en segundo término, sí el docente conoce las necesidades de su grupo y más aún de cada uno de sus alumnos se puede mejorar paulatinamente con los recursos próximos a ese momento, que le queda al docente, que no sea la responsabilidad de confrontar a los alumnos con su saber y si el docente pierde de vista esto solo se abocara a dar contenidos y evaluar a las familias.
- Ⓢ Cuando el docente establece un compromiso con el aprendizaje de sus alumnos será más fácil para él llevar a los alumnos a la construcción de sus propios saberes, pero el docente debe disfrutar su propia práctica y hacerse un sujeto reflexivo para mejorar continuamente.
- Ⓢ Sin embargo, no debemos dejar de lado el acompañamiento al docente, si bien la infraestructura del colegio no permite que el Director este con ellos de forma continua, si es importante buscar espacios para dar seguimiento a sus preocupaciones e inquietudes, esto es más una invitación a los administrativos de los colegios a dejar el escritorio y vivir los procesos de organización, gestión y planeación con sus docentes, es muy importante hacerse corresponsable del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que es muy sencillo delegar la responsabilidad total al docente sobre los cambios constantes políticos y sociales, sobre las necesidades de aprendizaje, las necesidades de la sociedad y la familia; pero, ¿realmente existe algo o alguien que respalde y conozca el “hacer” del docente?, considero que es importante dejar de escribir informes y comenzar a conocer nuestro contexto real, para dejar de fijar metas imposibles o poco viables a las necesidades que aquejan a la comunidad en general.
- Ⓢ Es importante considerar que cuando un docente es consciente de su labor puede establecer metas cortas y alcanzables para mejorar paulatinamente

los aprendizajes de los alumnos. Dentro de la intervención se pudo notar que cuando se tiene una línea de trabajo definida, es más fácil lograr las metas propuestas para el logro de objetivos.

- ☉ Es comprensible que no podemos desde lo micro impactar a lo macro refiriéndonos a las políticas educativas, sin embargo desde nuestro contexto podemos atender las necesidades de nuestra comunidad, es importante estar pendientes de los cambios administrativos, para considerar las posibilidades que se tienen para llevarlo a nuestro escenario.
- ☉ El docente tiene el reto de no solo transmitir conocimiento, sino de generarlos en primera instancia en él y después en sus alumnos, proceso nada sencillo, del cual se requiere un acompañamiento fehaciente en el aula por parte de los administrativos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alaniz, H., C. (2007). *Reformas en la educación básica: origen y perspectiva*. En Martínez Nolasco, Marcelino. *La Educación Básica en México después de la Alternancia: las Reformas Curriculares* (págs. 17-47). México: Plaza Valdez.
- Alcocer, M. Investigación Acción Participativa. En: *Técnicas de Investigación en sociedad, Cultura y Comunidad*. Addison Wesley Longman, México 1998. Pp.442-464
- Álvarez, I. y Topete C. (2004). *Búsqueda de la Calidad en la Educación Básica. "Conceptos Básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión"*. En *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Vol. XXXIV, 3º Trimestre, México, CEE.
- Beltrán, F. (2007). *Política versus gestión escolar*. *Revista Novedades Educativas*, 18, 4-8.
- Bolaños, M. (1998). *Compendio de historia de la educación en México*. México. Ed. Porrúa.
- Bonal, X. (2002). *Globalización y política educativa: un análisis crítico de la agenda del Banco Mundial para América Latina*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 64. No. 3 pp. 3-35.
- Botero, C. *Cinco Tendencias de la Gestión Educativa*. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 49/2 10 de abril de 2009
- Carrillo, L. (2008). *La Gestión escolar en las instituciones educativas*. México.
- Day, C, y Hall, c. (2002) *Promoción y liderazgo en la educación primaria*. Ed. La Muralla.
- Díaz Barriga, A. (1990). *Calidad en la Educación ¿Un adjetivo más en la política educativa 1983-1988?* México: Debate.
- Díaz Barriga, A. (1998) "*Organismos internacionales y política educativa*" en *Armando Alcántara y otros (coords.) Educación, democracia y desarrollo en el fin de siglo*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Fullan, M. (1993). *Las fuerzas del cambio*. Ediciones Akal
- Gairín S., J. (1999) *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Ed. La Muralla, Barcelona.
- González, G., A. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid: La Muralla.
- González, G., M. T. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. ED. Pearson Educación, España
- Hernández, S (2010) *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. México
- IPE-UNESCO (2003) *Modulo 2 Gestión Estratégica: la gestión educativa estratégica*. Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires
- Jardón H., W. (2006). *Presentes y por-venires de la planeación educativa. Planeación y gestión educativa: contemporáneos y proyecto escolar*. Pp.101.139. Ventanas abiertas. México
- Latapi, P. (1980). *Análisis de un sexenio de educación en México (1970-1976)*. México. Editorial Nueva Imagen.

- Martínez M., A. (1997). *Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas. En Gestión de Servicios de Apoyo a Personas. Cuatro monográficos. Valencia: Proyecto Integral para el desarrollo de una oferta profesionalizada y eficiente de Servicios Sociales y Socio Sanitarios. 1995-1997. Iniciativa comunitaria ADAPT.*
- Namó de Mello, G. (1998) “*Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: un concepto a ser investigado*” en *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. SEP-UNESCO-OEI Pág. 15-24
- OCDE. (1991). *Escuelas y enseñanza de calidad. Informe Internacional*. España. Paidós.
- Pógre, P. y Lombardi, G. “*Escuelas que enseñan a pensar*”. *Capítulo II Enseñanza para la comprensión*. Papers Editores. 2004
- Ramírez; G. (1994). *La nueva gestión de los planteles escolares*. Primer Congreso Nacional de Educación Documentos de trabajo, México SNTE.
- Robledo, M., B. (2002). *Expectativas que sobre la Calidad de la Educación tienen los Maestros y Maestras de Educación Básica en la Ciudad de León GTO*. Tesis inédita en Maestría UPN Unidad 113
- SEP. (2010) *Programa Escuelas de Calidad PEC*.
- SEP (2008) *Alianza por la Calidad de la Educación*. México
- SEP (2013) *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. Educación Básica. México
- SEP (2013) *El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente*. Educación Básica. México.
- Soubal, C. (2008) *La gestión del aprendizaje: algunas preguntas y respuestas sobre la relación con el desarrollo del pensamiento en los estudiantes*. Revista Poli. Vol. 7 No. 21. Pp. 311-337
- Zabala, A. (2007). *11 Ideas Clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Ed. Gráo. Barcelona.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.

- Coll, E. (2006). Lo básico en la educación básica. Reflexiones en tomo a la revisión y actualización del currículo de la educación básica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1 (8). Consultado 22/09/2014 <http://redie.uabc.mx/vol8no1/contenido-coll.html>
- Correa de Urrea, A. (2012). “ La gestión educativa un nuevo paradigma” recuperado en: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Declaración de Bolonia. (19 de junio de1999). Espacio Europeo de Enseñanza Superior. Recuperado de: umh.es <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>
- Delors, J.(1994). “Los cuatro pilares de la educación” en La Educación Encierra un Tesoro. México UNESCO. Pp 91-103
- DOF. 2013/02/26. Diario Oficial de la Federación, Reforma al Artículo 3° Constitucional. http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/pdf/promulgacion_dof_26_02_13.pdf
- DOF 2013/12/13. Diario Oficial de la Federación. Programa Sectorial de Educación 2013-2018, recuperado en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5326569
- DOF 2013. Diario Oficial de la Federación Acuerdo 717. Lineamientos para formular los programas de gestión escolar
- Farias G. 2010. ¿qué preocupa a los administradores educativos? Una visión exploratoria a través de la reflexión crítica sobre los desafíos de la gestión escolar en México. Http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/0878-F.pdf
- Garay, S. Y Uribe, M. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2006, Vol. 4, No. 4e. En: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4.pdf>
- García, J. (2009). <Http://iide.ens.uabc.mx/blogs/mce/files/2011/03/Tesis-Jihan-Garc%C3%ada-Poyato.pdf>
- Guzmán C. R. (2011)_ Evaluación De Programas De Tercer Ciclo de la Universidad Del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (Upv/Ehu) en América Latina: El Caso Dominicano, Curne-Uasd. Recuperado en: http://www.ehu.es/argitalpenak/images/stories/tesis/Ciencias_Sociales/Evaluacion%20de%20programas%20de%20tercer%20ciclo%20de%20la%20Universidad%20del%20Pais%20Vasco.pdf
- INEE. (2012) Panorama Educativo de México. 2012 Educación Básica y Media Superior, recuperando en: <http://www.inee.edu.mx/images/stories/2013/publicaciones/Panorama2012/resultadoseducativos.pdf>
- Lavín, S. (2002). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. Recuperado en:

<http://pensamientoeducativo.uc.cl/files/journals/2/articles/234/public/234-542-1-PB.pdf>

- Moncayo, L. Delimitando el concepto de gestión escolar. Educar, revista de educación. Recuperado en: http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.quadernsdigitals.net%2Findex.php%3FaccionMenu%3Dhemeroteca.DescargaArticuloIU.descarga%26tipo%3DPDF%26articulo_id%3D9957&ei=oLciUu2XB5WosQTgl4EQ&u sg=AFQjCNH6txRbKir-f-VeSVTouQmzDkETKA&sig2=xA-UruZhnSa2SWEuZNMvDw
- OCDE (2011), Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México, OECD Publishing, <http://www.oecd.org/edu/school/48599568.pdf>
- OCDE (2012) Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos. Resultados PISA 2012. Recuperado en: <http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-mexico-ESP.pdf>
- Rinaudo , M. Metacognición y estrategias de aprendizaje. Recuperado en: http://www.lecturayvida.fahce.unlp.edu.ar/numeros/a14n3/14_03_Rinaudo.pdf
- SEP: Acuerdo 592 2011. México recuperado en: http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/NORMATIVIDAD/acuerdos/acuerdo_592.pdf
- SEP. Alianza por la Educación. 2008. México. Recuperado de: http://alianza.sep.gob.mx/pdf/Alianza_por_la_Calidad_de_la_Educacion.pdf
- SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2009) México. Recuperado en: <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>
- SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2010) Modulo 1. México. Recuperado en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>
- SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2010) Modulo 2. México. Recuperado en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo2.pdf>
- SEP. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (2010) Modulo 3. México. Recuperado en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo3.pdf>
- SEP. Orientaciones para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar. México 2008. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/16111580/Construccion-PETE>
- UNESCO. (5 de Marzo de 1990). Educación Mundial para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. Obtenido de: oei.es: http://www.oei.es/quipu/marco_jomtien.pdf
- UNESCO. (26 de Abril de 2000). Foro Mundial sobre la Educación. Obtenido de unesco.org: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121117s.pdf>
- Ureña L., A. E. (1998) Gestión Estratégica de la Calidad. Recuperado en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>
- USAID (2008) Oportunidad para Aprender: Una estrategia de gran impacto para mejorar los resultados educativos en los países en desarrollo. Recuperado en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADQ981.pdf

- Villalobos, X. Reflexión en torno a la gestión de aula y a la mejora en los procesos de enseñanza y aprendizajes. Santiago de Chile. 2011. Recuperado en : http://www.rieoei.org/jano/4048Villalobos_Jano.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA DOCENTES SOBRE LA EVALUACIÓN AL CENTRO EDUCATIVO

Fecha _____ Nombre _____

Instrucciones. El presente cuestionario pretende abordar aspectos donde tu punto de vista puede ser de gran ayuda en la mejora de la institución.

- ¿Cuáles son las responsabilidades básicas del director de la escuela?
- ¿Cuáles son los compromisos laborales que es necesario asumir para ofrecer un servicio regular como escuela?
- ¿Qué actividades son necesarias para que todos los maestros y el director de la escuela trabajen como equipo?
- ¿Conoces la Misión y Visión de la escuela?
- ¿Cuáles son las prioridades de la escuela con respecto a la enseñanza y el mantenimiento del edificio escolar?

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

- ¿Cuánto tiempo se destina a la formación de los niños en una jornada de trabajo y a lo largo de una semana?
- ¿Cuáles son las principales interrupciones al trabajo en aula y cuánto tiempo le restan a la enseñanza?
- ¿Cuáles son las formas de organización y planeación para atender tareas extra-aula que disminuyen las interrupciones en la enseñanza?

SOBRE LA EVALUACIÓN

- ¿Para qué y qué se evalúa en la escuela primaria?
- ¿Cómo y cuándo conviene evaluar?
- ¿Qué finalidad tiene el examen y qué se pretende obtener de él?
- ¿Qué instrumentos son los más adecuados para evaluar a los alumnos?

CONOCIMIENTO SOBRE LOS ESTANDARES DE CALIDAD EN EL PEFIL DEL ALUMNO

- ¿Qué capacidades, habilidades y actitudes se espera que logren los alumnos al terminar este nivel educativo?
- ¿Cuáles son las competencias de cada asignatura (conocimientos, habilidades, actitudes) que deben adquirir los alumnos?
- ¿En qué consiste el enfoque de cada asignatura?
- ¿Cómo se articulan los distintos enfoques de las asignaturas?
- ¿Qué tipo de actividades y materiales favorecen el logro de los propósitos educativos?

TIEMPO EN EL AULA

- ¿Con qué actividades y a qué hora se inicia el trabajo en el aula?
- ¿Se presentan interrupciones durante la clase?, ¿cuáles?, ¿qué tiempo se ocupa en ellas?

- ¿Qué actividades complementarias se realizaron durante el día como revisión de cuadernos, dictados, y revisión de tareas, etc.?
- ¿Cuánto tiempo se dedica efectivamente a la enseñanza?
- ¿A qué hora entran los niños a la escuela?
- ¿Qué actividades complementarias se realizaron en la escuela, como ensayos, ceremonias, concursos, campañas, salidas recreativas y/o culturales, etc.?

ANEXO 2

ENTRAVISTA SEMIESTRUCTURADA A LA DIRECTORA GENERAL DEL COLEGIO OCTAVIO PAZ, SOBRE LA CALIDAD EN EL CENTRO ESCOLAR.

FECHA: _____ LUGAR: _____

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del entrevistador: _____

¿Qué funciones cumple dentro del colegio?

¿Cómo surge la idea de establecer una institución educativa?

¿Qué formación tiene?

¿Usted se actualiza o toma cursos referentes al ámbito educativo?

¿Qué entiende por calidad en la educación?

¿Qué áreas de oportunidad se deben trabar dentro de la institución? ¿Por qué?

¿Qué nos puede comentar sobre la RIEB y el PETE/PAT?

ANEXO 3

CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA SOBRE EL CENTRO ESCOLAR

Cuestionario Padres de Familia

Estimado padre de familia, este cuestionario tiene el propósito de obtener información de aspectos relevantes de la escuela, a través del cual se detectarán las posibles áreas de mejora y sea la base para la toma de decisiones. Conteste con sinceridad. El cuestionario es anónimo y se garantiza la confidencialidad de sus respuestas. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

Le cuidadosamente cada enunciado y seleccione una opción de respuesta de acuerdo con la ESCALA DE VALORACIÓN. Marque con una X el recuadro que corresponda a su respuesta.

Sólo seleccione una opción por cada enunciado.

- 5.- Totalmente de acuerdo / Siempre / Todo
- 4.- Muy de acuerdo / Casi siempre / Mucho
- 3.- Regular acuerdo / Algunas veces / Regular
- 2.- Poco de acuerdo / Casi nunca / Poco
- 1.- Nada de acuerdo / Nunca / Nada

Nº	ENUNCIADO	5	4	3	2	1
1	A.7.1.1 El director escolar se asegura que los docentes informen a sus alumnos y a los padres de familia el aprovechamiento de los alumnos					
2	A.7.1.2 El director escolar logra que la escuela disponga los medios pertinentes para dar a conocer a los padres de familia las calificaciones de los alumnos.					
3	A.7.2.1 El director escolar logra la participación de los docentes para revisar las calificaciones de los alumnos					
4	A.7.2.2 El director escolar coordina de manera activa la revisión de las calificaciones de los alumnos con los padres de familia.					
5	A.7.3.1 El director escolar se asegura de que la comunidad escolar esté satisfecha con la información proporcionada sobre el las calificaciones de sus hijos					
6	A.7.3.2 El director escolar promueve que la información que se da a los padres de familia sea suficiente					
7	A.7.3.3 El director escolar transparenta las actividades escolares y pone a disposición de los padres de familia la información necesaria					
8	A.7.4.1 El director escolar coordina reuniones con la comunidad escolar para dar a conocer las calificaciones de los alumnos					
9	A.7.4.2 La dirección escolar asiste a reuniones de grupo y grupo para conocer las calificaciones de los alumnos.					
10	A.7.5.1 El director escolar reconoce su responsabilidad en el resultado los existentes en su escuela					
11	A.7.5.2 El director escolar establece acuerdos con los docentes y los padres de familia para mejorar las calificaciones de los alumnos de la escuela.					
12	O.2.1.1 El Consejo Escolar de Participación Social se reúne periódicamente					
13	O.2.1.2 El Consejo Escolar de Participación Social toma acuerdos para mejorar las condiciones de operación de la escuela					



Cuestionario Padres de Familia

14	O.2.2.1 El programa de trabajo del Consejo Escolar de Participación Social se desarrolla con base a los avances de la escuela.					
15	O.2.2.2 El Consejo Escolar de Participación Social elabora su programa de trabajo con base a los avances de la escuela.					
16	O.2.3.1 Las actividades propuestas por el Consejo Escolar de Participación Social están encaminadas y orientadas a mejorar las calificaciones en la escuela					
17	O.2.3.2 Los integrantes del Consejo Escolar de Participación Social toman decisiones para la colaboración en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje					
18	O.2.4.1 El equipo docente y el director motivan a los integrantes del Consejo Escolar de Participación Social para la gestión de recursos que permitan mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela					
19	O.2.4.2 El Consejo Escolar de Participación Social junto con la comunidad escolar gestionan la obtención de recursos para la creación y mejora de ambiente de aprendizaje favorables para los alumnos.					
20	O.2.5.1 El Consejo Escolar de Participación Social se informa con los docentes y el director acerca de los procesos de evaluación practicados en la escuela					
21	O.2.5.2 Los integrantes del Consejo Escolar de Participación Social participan en la evaluación de la escuela					
22	E.1.1.1 Los padres de familia participan en diálogos sobre la educación de los alumnos					
23	E.1.1.2 Los padres de familia proponen actividades o proyectos para involucrarse en la formación de sus alumnos					
24	E.1.1.3 Los padres de familia disponen de mecanismos de participación transparentes y efectivos sobre asuntos escolares					
25	E.1.1.4 Las percepciones y opiniones de los padres de familia se analizan y se toman en cuenta en las actividades escolares programadas					
26	E.1.3.1 Los padres de familia participan en las consultas para integrar el Plan Estratégico de Transformación Escolar					
27	E.1.3.2 Los padres de familia participan activamente en las actividades escolares para la obtención de recursos que apoyen el aprendizaje de los alumnos					
28	E.1.4.1 Los padres de familia están satisfechos con la información que se les proporciona acerca de las actividades de la escuela.					
29	E.1.4.2 La escuela dispone de medios efectivos para informar a los padres de familia acerca de las actividades escolares					
30	E.1.5.1 Los padres de familia tienen claridad en lo que se tiene que lograr para mejoramiento de las instalaciones educativas					
31	E.1.5.2 Los padres de familia participan de manera activa en todas las actividades promovidas por el Consejo Escolar de Participación Social.					
32	E.1.5.3 Los padres de familia apoyan a la escuela en actividades extracurriculares					

