



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEV**  
Secretaría  
de Educación



# **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD REGIONAL 304 ORIZABA

## **MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

TESIS

**“EL PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR COMO UNA ESTRATEGIA  
DIRECTIVA PARA LA MEJORA DE LA LECTURA Y ESCRITURA EN LA  
ESCUELA PRIMARIA”**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

PRESENTA

**ANAID MEJÍA CHÁVEZ**

DIRECTOR(A) DE TESIS

**MAESTRO HUGO LUIS BANDALA RIVERA**

**ORIZABA, VERACRUZ**

**NOVIEMBRE 2019**

# ÍNDICE

RESUMEN .....	I
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Diagnóstico.....	13
1.2.1 Dimensiones de la gestión .....	17
1.2.2 Pedagógica curricular .....	18
1.2.3 Organizativa .....	24
1.2.4 Administrativa .....	27
1.2.5 Participación social .....	30
1.3 Planteamiento y formulación del problema .....	33
1.4 Justificación .....	37
1.5 Propósitos Y Metas.....	40
1.5.1 Propósito general.....	40
1.5.2 Propósitos específicos .....	41
1.5.3 Metas.....	42
1.6 Supuestos de acción .....	43
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL .....	46
2.1 MARCO CONTEXTUAL .....	47
2.1.1 Comunitario .....	47
2.1.2 Escolar.....	50
2.1.3 Directivo.....	53
2.2 MARCO TEÓRICO .....	55

2.2.1 La gestión en el marco educativo.....	56
2.2.2 La organización escolar .....	60
2.2.3 Cultura institucional .....	65
2.2.4 Trabajo Colaborativo.....	66
2.2.5 Proyectos de gestión escolar .....	68
2.2.6 Liderazgo compartido .....	72
2.2.7 La lectura y escritura como prioridad educativa .....	75
2.3 MARCO NORMATIVO.....	78
2.4 MARCO PROGRAMÁTICO .....	83
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	90
3.1. Modelo y Enfoque.....	91
3.1.1 Técnicas, recursos y herramientas metodológicas .....	96
3.2 Población y Participantes .....	99
3.3 Programa De Acción “Proyecto De Gestión Escolar” .....	101
3.3.1 Planeación.....	104
3.3.2 Ejecución .....	106
3.3.3 Evaluación .....	113
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTAS .....	118
4.1 Análisis de resultados.....	119
4.2 Impacto y perspectivas .....	128
4.3 Limitaciones y propuestas de mejora.....	133
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	137
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	143

ANEXOS.....	147
Anexo 1 Diagnóstico FODA.....	147
Anexo 2 Programa de acción .....	149
Anexo 3 Acta de acuerdos y compromisos .....	158
Anexo 4 Secuencia didáctica.....	159
Anexo 5 Evaluación mejora organizacional .....	160
Anexo 6 Guión de observación docente .....	163
Anexo 7 Cuestionario Liderazgo Compartido.....	166

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 Informe de resultados PLANEA 2016</i> .....	20
Figura 2 Resultados SISAT Diagnóstica 2017 .....	21
Figura 3 Indicadores de alerta 2017-2018 .....	22
Figura 4 Croquis de Escuelas en el centro de Orizaba.....	48
Figura 5 Colocación de la placa Noviembre 2017 .....	49
Figura 6 Esquema comparativo entre Administración escolar y Gestión estratégica .....	58
Figura 7 Esquema de las características organizacionales del centro escolar .....	62
Figura 8 Esquema Metodológico del marco programático.....	88
Figura 9 Ambitos de gestión del Proyecto de Gestión Escolar .....	103
Figura 10 Cronograma operativo del Proyecto: “En mi escuela leo, escribo y aprendo” .....	104
Figura 11 Cronograma de estrategias didácticas .....	107
Figura 12 Trabajo en el aula por equipos 6°.....	108
Figura 13 Trabajo en el aula por equipos 2°.....	108
Figura 14 Taller Comics Feria Iberoamérica del Libro en Orizaba.....	110
Figura 15 Préstamo de libros a madre de familia .....	110
Figura 16 Taller para padres de familia .....	111
Figura 17 Alumnos de primer ciclo en Autobús Vasconcelos .....	112
Figura 18 Metodología de evaluación “En mi escuela leo, escribo y aprendo” ...	115
Figura 19 Avance de lectura y escritura.....	127

## RESUMEN

Ser director de una escuela primaria es una tarea sumamente compleja, debido a la variedad de factores que inciden en la organización y funcionamiento de una institución, desde el contexto sociocultural en el que se encuentra la escuela, las formas y culturas organizativas, el tipo de liderazgo directivo, así como el tipo y número de elementos humanos que conforman el centro educativo.

Observar, diagnosticar y diseñar estrategias para enfrentar los múltiples desafíos de esta función es la actividad medular de la dirección escolar, en la presente tesis se analizan bajo el enfoque de la gestión educativa estratégica.

Uno de los grandes problemas, que sirve como guía en esta tesis es *¿Cómo mejorar la organización escolar desde la dirección, en la escuela primaria vespertina Amado Nervo para lograr la mejora de la lectura y escritura?*, para dar respuesta al cuestionamiento anterior se destacan los siguientes planteamientos:

- Si se construye una cultura organizacional que promueva el trabajo a través de Proyectos De Gestión Escolar Directiva entonces se sistematizarán los esfuerzos y se lograrán los objetivos y las metas planificadas,
- Si se involucra a todos los docentes en los procesos de planeación, ejecución y evaluación del proyecto antes mencionado, entonces su participación será comprometida y corresponsable,
- Si se trabaja de forma colaborativa entre los diversos actores educativos dentro de las acciones del proyecto entonces se podrán integrar grupos de trabajo que faciliten el logro y seguimiento de las acciones minimizando la carga de trabajo.

Para demostrar los supuestos se implementó una metodología cualitativa basada en la investigación acción educativa, la cual propone la intervención del colectivo docente para atender prioridades educativas del propio centro, como parte del proceso metodológico y debido a las condiciones contextuales elegí guiarme

con base en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que me permitió diseñar el proyecto de gestión escolar denominado “En mi escuela leo, escribo y aprendo”.

Cabe destacar que el análisis del proceso de tesis y resultados organizativos importantes comprobó que el trabajo colaborativo entre docentes para el logro de metas institucionales es un factor de mejora para el proceso de la lectura y escritura en la escuela, sin embargo, también es importante mencionar que este trabajo colaborativo debe ser impulsado desde la dirección escolar pues es el eje de cambio de las formas de trabajo en un centro educativo.

Aunado a lo anterior el liderazgo compartido es un elemento clave para el desarrollo armónico de proyectos de gestión escolar, pues es una forma de comprometer al igual que motivar a todos los actores educativos en las necesidades o prioridades escolares, compartiendo ideas y sugerencias a las dinámicas que se tienen ya preestablecidas en la cultura organizacional, estas acciones se pueden sistematizar como se hizo en este trabajo en proyectos de gestión escolar, puesto que permiten vincular los ámbitos de gestión y a los actores escolares en un mismo plan de trabajo.

## INTRODUCCIÓN

La escuela como organización social tiene una clara finalidad educativa, por lo tanto, todos los procesos organizacionales deberían estar relacionados con el logro de la mejora del servicio educativo, sin embargo, en ocasiones esto se pierde de vista y la dirección escolar trabaja más como un centro de administración escolar que como un organismo directivo para el aprendizaje de los alumnos.

La presente tesis aborda la experiencia de trabajo por Proyectos de Gestión Escolar Directiva, en atención a una prioridad educativa seleccionada,

El propósito central de esta tesis es promover una nueva cultura organizacional basada en el trabajo por Proyectos de Gestión Escolar Directiva para solucionar necesidades educativas de acuerdo al contexto de la escuela y en atención a una prioridad de corte pedagógico en este caso Mejora de la Lectura y Escritura, en la escuela primaria vespertina Amado Nervo, como una práctica innovadora de trabajo colaborativo, generando así una nueva forma de trabajo sistematizada y orientada a la mejora.

Para poder guiar al lector a través de las diferentes etapas de desarrollo del proceso de investigación, conformé cuatro capítulos, cada uno representa un elemento que forma parte del proceso metodológico de la investigación cualitativa.

El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, desde la fase diagnóstica, donde se hizo la recolección de información y el análisis de datos, ambos procesos indispensables para poder obtener elementos fundamentados en la realidad que sirvieran como base de investigación, también se detalla la búsqueda de antecedentes sobre situaciones similares a las detectadas en el planteamiento del problema, que ya han sido estudiadas o que sirvan como parteaguas de esta investigación.



A partir de los elementos descritos en los párrafos anteriores se plantea un problema de estudio que es: ¿Cómo mejorar la organización escolar desde la dirección en la escuela primaria vespertina Amado Nervo para que favorezca la mejora de la lectura y escritura? con base a la delimitación conjunta del problema y el proceso colaborativo de la investigación acción se plantean los propositos, objetivos y metas que se persiguieron.

Para poder entender de manera más detallada los elementos teóricos, contextuales y normativos que estuvieron delimitando la investigación, el segundo capítulo designado marco referencial, establece el marco contextual, teórico, normativo y programatico.

El marco contextual nos remite al espacio físico y sociocultural en el que se encuentra la escuela Amado Nervo, destacando el hecho de ser una escuela de turno vespertino, en una zona urbana, con la característica de contar con una matrícula reducida y las implicaciones de ser escuela huésped en el edificio escolar, estas y otras situaciones que de diversas maneras impactan en el problema se presentan en este capítulo.

Dentro del marco teórico encontraremos elementos teóricos de organización escolar y el trabajo por proyectos de gestión escolar, trabajo colaborativo y teorías de liderazgo, son conceptos que se ven concertados con la teoría pedagógica de la mejora de la lectura y escritura a nivel escuela, y que enmarcan teóricamente la presente tesis.

Además de lo anteriormente señalado es necesario que la investigación se rija bajo las leyes, acuerdos y programas vigentes en el ciclo escolar 2017-2018 tanto para el orden organizativo de los centros escolares como para la implementación de acciones de mejora en la lectura y escritura, además se plantea el espacio jurídico-normativo donde descansa el proyecto de gestión escolar directiva.

Finalmente, también es importante hacer mención del marco programático, donde se sustenta el Programa Operativo del Proyecto de Gestión Escolar, basado en documentos organizativos que rigen los Consejos Técnicos Escolares y los programas de mejora que de ellos derivan herramientas organizacionales como lo es la Ruta de Mejora Escolar, que sistematiza el trabajo del ciclo escolar.

Prosiguiendo con la organización por capítulos que mencione con anterioridad, el tercer capítulo denominado Metodología, propone el análisis puntual del método de investigación acción y el enfoque de gestión escolar que fue utilizado, orientando al lector sobre las principales razones por las cuales elegí ese método y enfoque por sobre otros, además se detallan las funciones de los participantes del proyecto, así como su participación conjunta durante todo el proceso metodológico y el desarrollo del plan de acción.

En el cuarto y último capítulo denominado Análisis de Resultados, se plasman aquellos hallazgos que se obtuvieron durante todo el proceso de tesis así como el nivel de logro en los objetivos y metas planteadas, de igual forma se menciona el impacto positivo que tuvo el proyecto en la organización escolar y en la mejora de la lectura y escritura así como las perspectivas de seguimiento del mismo dentro de la institución.

De igual manera, se hace mención de las limitaciones que se presentaron a lo largo del proyecto de tesis; las propuestas de mejora por y para la propia institución, pues al ser un trabajo colaborativo se hicieron autorreflexiones finales que han sido fruto de nuevos proyectos escolares, razón por la cual esta tesis es una experiencia innovadora para aquellos compañeros directores que deseen implementar mejoras organizativas encaminadas al logro educativo en sus escuelas a través de trabajos por proyectos directivos sobre la gestión educativa y la organización escolar .

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este capítulo está diseñado para introducir al lector en la problemática vivida en la Escuela Primaria Vespertina Amado Nervo, para cumplir con tal intención la información se presenta en seis apartados, iniciando con los antecedentes sobre la gestión escolar donde se abordan experiencias de organización y dirección así como retomando postulados teóricos importantes que se reflejaron en el diseño del Proyecto de Gestión Escolar que se presenta en esta tesis.

Uno de los elementos iniciales de la planeación de los Proyectos de Gestión es el Diagnóstico, segundo apartado del capítulo, en el cual se recupera información con base a un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas también conocido por sus siglas (FODA), utilizado en el ámbito empresarial, este trabajo lo recupera de mano del Modelo de Gestión Educativo Estratégico el cual propone el estudio de la escuela retomando las cuatro dimensiones de la misma: Pedagógica Curricular, Organizativa, Administrativa y de Participación Social.

En un momento posterior e integrando la información obtenida se describe la problemática y se plantea el problema de investigación, tercer apartado, donde se entiende y formula de manera clara, cual es el objeto de estudio que se seleccionó para la investigación acción que esta tesis trabaja.

Mientras que en la cuarta subdivisión del trabajo se encuentra la Justificación, la cual plasma las razones fundamentales para la selección del objeto de estudio así como la importancia y beneficios del mismo para la comunidad escolar y la investigación educativa.

En el quinto y sexto apartado, se expresa el propósito general de la tesis así como los propósitos específicos y metas que se plantearon haciendo referencia a los supuestos de acción, que son enunciados hipotéticos a partir de los cuales se diseñó el plan de intervención directiva.

## 1.1 Antecedentes

Los antecedentes teóricos y de campo que se retomaron fueron seleccionados con base al criterio de relevancia y relación directa con la gestión escolar directiva también se hace referencia a algunas estrategias directivas y escolares que se implementaron para generar un cambio educativo y que, en algunos de ellos, guarda relación con la mejora específica de la lectura y escritura.

Estas investigaciones me permitieron conocer y ubicar esta tesis en el universo de la investigación educativa, conociendo los trabajos previos y sus resultados, de esta manera pude darme cuenta que son pocos y descriptivos los trabajos en el campo de la gestión directiva en contraste con las investigaciones sobre la lectura y escritura en la escuela, sin embargo casi ninguno de ellos habla sobre una investigación que interrelacione ambas variables, lo que hace de éste trabajo, uno de los pocos en su campo.

Para iniciar, considero importante clarificar el concepto de gestión, el cual proviene en un sentido amplio de la ciencia administrativa y empresarial, razón por la cual podemos encontrar su definición en el libro *La Gestión en la Producción* publicado en Perú por Raul Vilcarromero Ruiz (2017:13) “Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.” escolar ya que es clave dentro de esta tesis, y es necesario ubicar al lector sobre el qué y cómo se entiende la gestión, para lo cual retomaré el libro *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* publicado en la Cd. De México emitido por la SEP (2009:55) que concibe a la gestión escolar como “El conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo educativo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar”.

Me parece importante destacar que, en mi opinión, la gestión escolar se puede traducir como las acciones de organización y planeación que se generan a partir de un liderazgo directivo para formular objetivos comunes en las escuelas e implementar las acciones que conlleven a su logro. El estudio de las implicaciones directivas en los procesos de gestión escolar ha sido un tema actual de investigación por la estrecha relación que tienen las escuelas efectivas, considerando estas como aquellas que logran los objetivos planteados, con la intervención de los directores escolares lo cual me motiva a estudiar esta relación desde mi acción como directiva en la escuela primaria vespertina Amado Nervo.

La función directiva, si bien no ejecuta acciones de enseñanza directamente en el aula, si genera cambios en ellas y conforma un factor crítico en el aprendizaje como se menciona en un artículo de la Revista Iberoamericana de Educación en España titulado *Una dirección para el aprendizaje*: por Antonio Bolívar (2009:3) que a la letra dice:

La creación de un ambiente, motivaciones y unas condiciones que favorezcan, a su vez, un buen trabajo en cada clase es algo que depende del liderazgo del director. Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un “catalítico” en la promoción y gestión de una buena enseñanza.

Desde esta visión del director escolar es como se concibe la presente tesis, siendo una oportunidad para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la escuela, lo cual es la tarea fundamental de la misma, retomando prácticas directivas exitosas que aseguren la mejora educativa en los centros escolares.

Por ejemplo, en el trabajo de tesis doctoral *Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso* realizado en Monterrey N.L. por Rosario Villela Treviño (2015:32), se menciona que: “El director escolar exitoso comprende y modifica las condiciones derivadas del contexto que rodea a la escuela. Específicamente la competencia Diagnóstico del entorno, le permite al director estudiar el contexto escolar y adaptar sus estrategias y acciones.”

Esta autora menciona la importancia de reconocer dentro del diagnóstico escolar el contexto en el que se encuentra inmersa la institución educativa y plantea que el director es el encargado de direccionar y modificar las acciones del plantel de acuerdo a la realidad y necesidades del mismo. El diagnóstico escolar de acuerdo a esta tesis es una parte medular de las funciones de gestión directiva para asegurar el éxito de las estrategias que se vayan a implementar.

Considero primordial retomar la importancia del diagnóstico contextualizado como lo menciona la cita anterior, para iniciar el estudio de la presente tesis, asegurando que la estrategia de intervención que se propuso responda a las necesidades y características de la escuela primaria vespertina Amado Nervo.

De esta misma tesis retomo también otras competencias que plantea el Modelo Directivo como referente teórico para trabajar de manera exitosa un proyecto de intervención desde de la función directiva. En ese sentido Treviño (2015:55) señala que:

El director puede utilizar diversas competencias para adaptar el ambiente a favor de las mejoras escolares, entre ellos se distingue que el director hace uso de las competencias Liderazgo, Comunicación efectiva y Organización para incluir, orientar y comprometer la participación de sus colaboradores escolares; como también a través de las competencias de Altas expectativas, Orientación a la mejora e Interacción social formal, direcciona el actuar de todos los miembros de la comunidad educativa hacia la visión, metas y cultura escolar establecidas.

Esta serie de atributos o competencias las retome en el desarrollo del proyecto de gestión escolar, puesto que las considere de alta relevancia para poder integrar grupos de trabajo colaborativo, es esencial que estas se retomen especialmente aquellas que denomino como cualidades humanas: la comunicación, la orientación, la interacción social y las altas expectativas, son las principales acciones que comprometen a los grupos de trabajo, iniciando con los docentes.

Otro ejemplo del trabajo de investigación basado en los directivos y su papel gestor lo podemos encontrar en la tesis titulada: *Sistematización de experiencias sobre formación en gestión de directivos* en la Cd. De México realizada por Maribel

Del Carmen Casas Haro (2008) la cual nos propone el proyecto de gestión escolar como la principal herramienta del directivo para el trabajo colaborativo y la mejora de la institución en cualquiera de las dimensiones que se requiera.

Los principales elementos que se retoman de esta tesis de gestión escolar es el uso del proyecto directivo, puesto que existe una necesidad de hacer gestión y sobre pasar el paradigma administrativo de la dirección, ejercer un liderazgo compartido como un medio eficiente de garantizar el compromiso de todos los actores escolares para la mejora continua del centro educativo y la promoción del trabajo colaborativo.

Ahora bien es importante también mencionar algunos antecedentes sobre el trabajo por proyectos, ya que esta metodología se ha implementado en instituciones y organizaciones diversas como una estrategia de mejora y organización de las mismas, como lo menciona la Organización Internacional del Trabajo en su Informe Criterios Metodológicos y Estratégicos (OIT, 2018):

Un proyecto responde a una voluntad deliberada de actuar sobre la realidad para mejorarla, para resolver sus problemas. Es una herramienta de gestión de actividades y procesos dirigidos a generar cambios y, por ende, al logro de objetivos concretos. El trabajo por proyecto implica pensar en términos de resultados y procesos, se sustenta en una actitud de insatisfacción acerca de la manera como suceden las cosas y de disposición para hacerlas de forma distinta, direcciona el camino, estableciendo desde dónde se parte, adónde se quiere llegar (resultados) y visualiza cómo hacerlo, el proceso.

Trabajar bajo una metodología de trabajo por proyectos en la escuela lo considero adecuado, pues responde a la necesidad directiva de mejorar o resolver un problema en común a través de la acción dirigida del líder educativo a partir de una realidad detectada (diagnóstico), planeando en colectivo la manera de hacerlo, para lograr mejorar la realidad y obtener resultados previstos (objetivos).

Es por esto que el trabajo por proyectos escolares se retomó en la presente tesis, efectuada en la escuela Amado Nervo, donde se realizó un diagnóstico que se describe posteriormente y la intención de este, fue el detectar un problema

prioritario de la institución para poder llevar a cabo acciones planificadas para modificar la realidad y mejorarla.

El trabajo por proyectos en la escuela permite superar la planeación meramente administrativa que terminaba olvidada en los archivos escolares, para cambiarlo por un proyecto común donde se promueva el logro de objetivos y la obtención de resultados, motivar esta forma de trabajo para mejorar la disposición de los actores educativos para hacer cosas diferentes, pero de forma sistematizada donde el proceso de trabajo sea igual de importante que los objetivos.

Siguiendo esta línea de trabajo podemos recuperar aportaciones localizadas en el Reporte del Proyecto Institucional denominado “Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo, formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo para el desarrollo” que se llevó a cabo en Uruguay por el OIT (2016), el cual promueve la cultura del trabajo colaborativo para el desarrollo de acciones que fortalezcan a la institución.

La estrategia que utilizan y la cual retomo es el proyecto institucional, el cual es visto como una herramienta de gestión que propone adoptar una entidad de formación y servicio para los empleados, con la finalidad de articular así como dar coherencia a todas las acciones, los procesos dirigidos e incrementar la calidad y la equidad de su oferta, con la finalidad de lograr la innovación y mejora continua hacia un futuro deseado.

Nuevamente el ámbito empresarial, nos brinda una idea sobre los proyectos institucionales, basados en las personas, retomando la primicia de formar y servir a los miembros de la misma y en consecuencia lograr elevar la calidad de la prestación, así como innovar y mejorar el futuro del centro.



El proyecto institucional se diferencia de otro tipo de planes estratégicos e intervenciones en el hecho de que conforma una cultura de trabajo, iniciando el cambio desde la mentalidad institucional, haciendo parte directa a los miembros de la misma, en una sola visión y misión, que les sirva de guía para resolver problemas reales a través del cambio generado por la propia comunidad, es decir existe una autonomía de mejora, donde la meta es el cambio de la situación actual hacia un futuro deseado mediante la sistematización de acciones y procesos dirigidos en colectivo para la mejora continua.

Este precepto lo prioricé en mi propia investigación al promover la transformación en la cultura de trabajo o como lo nombro posteriormente cultura organizacional, donde se permita articular a todos los actores y procesos de manera colaborativa para la mejora continua de la institución atendiendo los desafíos de la realidad educativa.

Derivado de los preceptos anteriores, que delimitan la necesidad de atender de manera conjunta problemáticas identificadas en colectivo, esta tesis desarrolla el trabajo por proyectos de gestión escolar en atención a la mejora de la lectura y escritura, prioridad pedagógica que se seleccionó con el colectivo docente como prioritaria de atender en la escuela Amado Nervo, por lo que a continuación se presentan antecedentes que estén vinculados a experiencias de trabajo escolar para la mejora de la lectura y escritura.

Un claro ejemplo del trabajo por proyectos escolares de lectura y escritura nos lo brinda un Informe escolar a nivel primaria del Instituto Educativo las Palmas (2011) en Colombia, donde se realizó un proyecto de gestión denominado *Imaginando, creando y aprendiendo a través de la lectura y la escritura* en el cual se diseñaron acciones sistematizadas con la participación de los docentes y padres de familia, con la finalidad de promover la lectura y escritura no solo en los alumnos si no en todos los actores antes mencionados.

La aportación más interesante que recupero de este informe educativo es la inclusión de todos los miembros del colectivo escolar en la organización del proyecto, logrando no solo su participación en el diseño si no también su colaboración en el proceso de ejecución y evaluación del mismo. Este tipo de trabajo organizacional permite tener un mayor impacto en el logro de metas y en los niveles de satisfacción y motivación de los integrantes del proyecto quienes a su vez son destinatarios y responsables del mismo, por lo que los niveles de compromiso son más elevados y aseguran el cumplimiento de las metas planteadas.

Este tipo de colaboración lo retomé en todo el proceso de mi tesis, desde que el diseño del proyecto fue avalado por la comunidad escolar, lo cual permitió que las actividades propuestas respondieran a las características, intereses y necesidades de la propia institución. Permitiendo que existiera cierta flexibilidad de desarrollo, diálogo continuo entre los involucrados con la finalidad de acercar las acciones directivas a la realidad educativa.

Otra visión de los proyectos de gestión escolar pero ahora en México lo tiene el enfoque de proyectos para la capacitación docente, como se puede observar en la tesis presentada por la Maestra Socorro Chavira Cervantes (2012) *La lectura y escritura en el preescolar, como eje transversal en los campos formativos*, realizado en Chihuahua.

Este trabajo pretende mostrar a las educadoras las estrategias y metodologías por proyectos transversales, y, cómo a través del uso de estos se pueden desarrollar las estrategias de lectura y escritura, pero mediante la capacitación previa de las educadoras para saber implementar esta metodología de trabajo.

Además, me brindó una visión diferente de la capacitación a los miembros del proyecto, como una línea de acción importante, ya que retoma la formación docente al igual que su actualización, para que puedan actuar de manera asertiva en una nueva forma de trabajo, donde ellos mismos se sientan parte del problema

como tambien de la solución, diseñando estrategias de mejora en este caso de lectura y escritura, evaluando el seguimiento, al mismo tiempo que reciben el acompañamiento y guía necesarios.

Es necesario reconocer que cualquier proyecto de gestión directiva debe tomar en cuenta la capacitación y actualización de sus docentes, en el rubro que se requiere mejorar, pues sólo de esta forma se pueden obtener las herramientas necesarias, para que cada uno de los actores pueda aportar y construir un camino hacia el logro de los objetivos y las metas comunes.

A partir de esta revisión considero importante destacar que el director es una pieza clave para la mejora de la lectura y escritura en la escuela, tambien recupero premisas hacia mi tesis, una de ellas es que la escuela tiene un papel importante como organización educativa, para alentar el logro de los objetivos pedagógicos y no solamente es responsabilidad aislada del docente.

Se trabajó con un enfoque a de gestión directiva, retomando la necesidad de sistematizar las estrategias, priorizar la capacitación del personal docente, incluir a todos los actores educativos y establecer metas asi como prioridades en común.

El diagnóstico escolar es una herramienta fundamental para realizar planes de mejora, pero es necesario que se realice con el colectivo docente y de ser posible con la mayor cantidad de agentes involucrados en el centro educativo, siendo el director el catalizador de cambio y guía en el proceso diagnóstico.

En el siguiente apartado se presenta el proceso que se llevó a cabo en la escuela Amado Nervo, la cual fue objeto de estudio en la presente tesis y que muestra de manera práctica y vivencial los elementos que se retomaron anteriormente.

## 1.2 Diagnóstico

El primer momento de todo proyecto de gestión escolar debe ser el diagnóstico de la institución, pues es la pauta primordial para conocer la realidad en la que se desarrollan las prácticas educativas de una escuela, las expectativas y valoraciones de los miembros de la comunidad escolar, promoviendo la reflexión y el análisis global de la escuela de manera conjunta, hacia un ideal establecido.

Ricard Marí Mollá, (2001:201) realiza una aportación teórica sobre lo que él define como un diagnóstico educativo:

Es un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos (individuos o grupos) o entidades (instituciones, organizaciones, programas, contextos familiares, socio-ambiental, etc.) considerados desde su complejidad y abarcando la globalidad de su situación, e incluye necesariamente en su proceso metodológico una intervención educativa de tipo perfectiva”

Considero importante esta aportación de Marí Mollá, puesto que entiende al diagnóstico como un proceso científico que permitirá recabar información relevante para la institución educativa, detectando dificultades o áreas de oportunidad en cualquier ámbito o dimensión de la escuela, con el apoyo de la totalidad de sujetos involucrados, para planificar una intervención educativa hacia la mejora continua del centro escolar.

Con los elementos recuperados con anterioridad se planificó el proceso de diagnóstico en la escuela de nivel primaria vespertina “Amado Nervo” perteneciente a la Zona Escolar 022 Primarias Estatales con clave de Centro de Trabajo 30EPR1522D, ubicada en la ciudad de Orizaba Veracruz, donde era necesario conocer y comprender mejor nuestra escuela, lo anterior ante la necesidad de mejorar la organización escolar y a su vez responder a las necesidades de aprendizaje de todos los alumnos.

La ruta metodológica que se siguió para el diagnóstico educativo, inició en el reconocimiento de la misión y visión escolar como la guía ideológica de las acciones del centro educativo, posteriormente se analizaron las cuatro dimensiones de una escuela, de acuerdo al Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009), la pedagógica, administrativa, organizativa y de participación social, cada una de ellas a su vez se analizó con la herramienta FODA, donde se clasifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y áreas de oportunidad de cada una.

La totalidad de docentes así como la dirección escolar, encabezada por una servidora, Profesora Anaid Mejía Chávez, nos dimos a la tarea de recabar información de la escuela, que nos permitiera tener un panorama general de la historia de la misma, sus fundamentos ideológicos y todos aquellos elementos que nos dieran claridad sobre la misión y visión de la escuela “Amado Nervo”.

La misión y visión de la escuela Amado Nervo se reflejan como el deber ser de la institución donde se comunica a los miembros de la organización hacia donde se dirige y que se espera que ellos realicen para abonar al logro de los mismos. Por lo que estos elementos pueden servir para comparar el grado de avance o dificultades entre lo que se plantea y lo que sucede.

Es importante precisar la definición de la visión en este trabajo ya que juega un papel preponderante, de acuerdo a P.V.S.C.V. Y SECOT (2007:9):

Es la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro, cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

Considero importante recuperar la temporalidad de la visión, como bien se menciona es una declaración o aspiración que se tiene sobre el futuro de la institución a un mediano o largo plazo, es el ideal a conseguir a través de un periodo de tiempo considerable.

En muchas ocasiones las escuelas carecemos de esta visión a largo plazo, olvidamos lo importante por atender lo urgente, este tipo de pensamiento es lo que nos lleva a la frustración institucional así como al incumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo, sin embargo, es importante retomar el pensamiento visionario, pues la educación en esencia es una tarea a largo plazo, donde los frutos que se siembren serán cosechados en generaciones posteriores.

Dentro del proceso de recolección de datos, se obtuvo la visión de la escuela Amado Nervo, descrita en el documento Plan Estratégico de Transformación Escolar ciclo 2011-2012, el cual se formuló de la siguiente manera:

*Ser una institución que garantice una educación de calidad para el desarrollo integral de los alumnos en un ambiente incluyente, eficiente y que favorezca el sano desarrollo de todo el alumnado.*

Esta visión escolar se formuló con la mayoría de docentes que continúan laborando en la institución durante el presente ciclo escolar 2017-2018, y el resto del personal estuvo de acuerdo en ratificarla como guía de nuestra labor educativa, así como de la presente tesis, puesto que la visión menciona que se desea lograr una educación de calidad y el desarrollo integral de los alumnos, ambos preceptos presentes en el proyecto de gestión escolar.

De igual manera, es importante retomar la misión escolar, entendida de acuerdo a la Secretaría de Educación Pública (2009) como el compromiso básico de la escuela, su razón de ser en determinado contexto, funciona como amalgama sustantiva para orientar el proceso de planeación y mejora. De alguna manera expresa aquello que la escuela se tiene que plantear como tarea prioritaria, de tal forma que el resto de los planteamientos giren en torno a ella.

La misión de la escuela Amado Nervo es:

*Desarrollar integralmente a los alumnos desde una visión humanística de la educación garantizando que adquieran las habilidades, actitudes y valores*

*que los ayudarán a formarse como ciudadanos capaces de transformar y mejorar su entorno.*

Al reflexionar la importancia de vincular la misión escolar con el propósito del proyecto de gestión escolar, pudimos darnos cuenta que estábamos trabajando en la dirección correcta, entrelazando las acciones que se realizaron al interior de la organización escolar, sin perder de vista cual es la meta que como colectivo se desea alcanzar, lo cual se debe tomar en cuenta cuando se pretende intervenir mediante un proyecto en la institución.

Tanto la misión como la visión se consideraron elementos guías para nuestro diagnóstico, clarificando lo que como institución educativa pretendemos lograr, estos dos elementos ideológicos permitieron que el análisis posterior se enriqueciera desde la misión y visión de la escuela, comprendiendo que tanto hemos logrado o que tanto nos hemos desviado de los objetivos comunes planteados en ambos conceptos.

Tras la reflexión mencionada en el párrafo previo, se consensó durante una sesión del Consejo Técnico Escolar, que se han realizado esfuerzos encaminados a mejorar cada uno de los elementos institucionales que se mencionan en la visión escolar, como lo es la educación integral, favorecer los ambientes incluyentes, que sea eficiente el trabajo docente y el desarrollo de habilidades, actitudes y valores, sin embargo, siguen siendo una meta por alcanzar ya que existen múltiples factores externos que no han permitido su mejora.

A modo de cierre de la misión y visión de nuestra escuela, como primer elemento de diagnóstico, se identificó que no estamos logrando el desarrollo integral de los alumnos y no hemos alcanzado el nivel de calidad educativa esperado, para sustentar esta percepción se continuó con el análisis de las dimensiones de la gestión escolar que en el siguiente apartado se detallan, donde se puede detectar los elementos que abonan y los que obstaculizan el alcance de los logros esperados.

### **1.2.1 Dimensiones de la gestión**

La escuela es una organización de corte multifacético, puesto que se encuentra inmersa en el núcleo de la sociedad y son varios los factores que intervienen en los centros educativos como los docentes, directivos, padres de familia, personal de apoyo, alumnos e inclusive otras instituciones, para poder realizar un diagnóstico completo es preciso analizar a todos y cada uno de ellos.

Para lograr este complejo estudio la Secretaria de Educación Pública (2009) en su publicación Modelo de Gestión Educativa Estratégica, propone la división de la escuela en cuatro grandes dimensiones que son: Pedagógica Curricular, Administrativa, Organizativa y de Participación Social, las cuales abarcan los principales elementos que intervienen de manera directa en la gestión de una escuela.

A su vez se utilizó una herramienta de planeación que fue el estudio FODA, conocido por sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de acuerdo a la SEP (2018:2) “Consiste en analizar factores internos (fortalezas y debilidades) así como factores externos (oportunidades y amenazas) que propician, o no, la viabilidad de un proyecto”

Esta herramienta se utilizó en las cuatro dimensiones, y posteriormente en el planteamiento del problema se concretizo en la dimensión que se intervendría, pues si bien es importante trabajar de manera transversa todas las dimensiones, para efectos de trabajo por proyectos es necesario planificar estrategias desde una dimensión de la gestión.

El colectivo escolar diseño su propia matriz FODA (Anexo 1), con base en ella se categorizaron las principales problemáticas o áreas de oportunidad que se enfrentan y las fortalezas asi como oportunidades que teníamos en ese momento, en el siguiente apartado se desglosan a detalle.



### **1.2.2 Pedagógica curricular**

Esta dimensión está centrada en el vínculo enseñanza aprendizaje, en los procesos que intervienen directamente en la calidad de lo que se enseña y lo que se aprende, corresponde a la intencionalidad constitucional de poner al alumno y su proceso de aprendizaje al centro de todo el sistema educativo.

Cuando analizamos esta dimensión surgieron varias perspectivas sobre qué era lo que analizaríamos, si los resultados educativos que obtenían los alumnos, o bien los procesos de aprendizaje que diseñaban los docentes, y es que la dimensión pedagógica curricular es el centro de toda escuela, el punto de convergencia surgió al comprender que ambos forman un binomio que eran la realidad educativa de nuestra institución, y que si queríamos cambiarla era necesario primero conocerla.

Iniciamos con el reconocimiento de los elementos que se encuentran inmersos en esta dimensión, los docentes, sus prácticas y los resultados de aprendizaje en los alumnos, la escuela Amado Nervo cuenta con una plantilla de siete profesores frente a grupo, tres docentes especialistas en música, manualidades y educación física, con un promedio de ocho años laborando en la institución, todos ellos atienden una matrícula actual en el ciclo escolar 2017-2018 de setenta alumnos.

Los docentes se consideran comprometidos con la escuela, pues sienten la responsabilidad de mejorar las prácticas educativas que implementan en el aula, para elevar los resultados, especialmente en lectura y escritura pues es el área en la que más dificultades presentan los alumnos, esta actitud de compromiso y responsabilidad es una fortaleza pedagógica.

Otra fortaleza del equipo docente es el nivel profesión y actualización docentes, puesto que el 40% del personal que representa un total de cuatro docentes, fueron evaluados de acuerdo a la Ley General del Servicio Profesional Docente, obteniendo resultados idóneos y destacados, cabe mencionar que el 60%

restante aún no se ha evaluado dado que no han sido programados, sin embargo, ellos cuentan con la certificación de carrera magisterial además se han preparado de manera autónoma con diplomados y cursos de actualización.

Analizando que el personal cuenta con la actitud, compromiso y capacidades profesionales para mejorar el aprendizaje de los alumnos, resulta contradictorio observar que los esfuerzos realizados por cada uno de ellos al interior de sus aulas no han tenido resultados favorables y expresan sentir un estancamiento en el aprendizaje de los alumnos.

Una de las debilidades que ha persistido a lo largo de los ciclos escolares, es que existe un alto porcentaje de rezago educativo, en este ciclo estamos hablando de un 58% que representa un total de 28 alumnos, de acuerdo a los resultados finales del instrumento aplicado en la última sesión de consejo técnico escolar, donde se integraron las evaluaciones internas y externas, retomando resultados de reportes de evaluación, prueba de SISAT, y PLANEA.

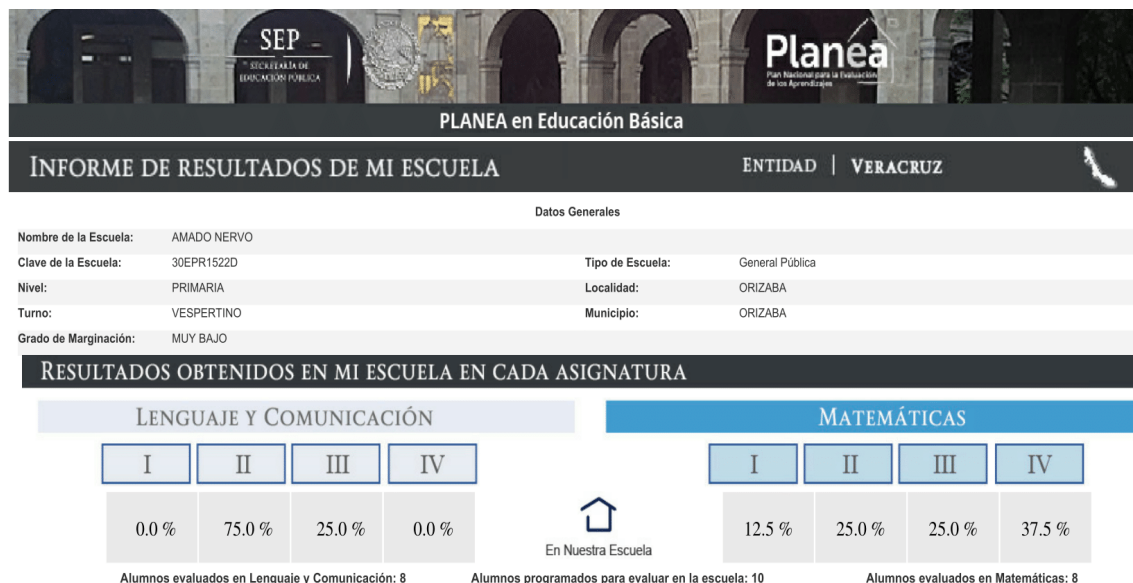
Es importante mencionar que al realizar los análisis cualitativos se concluyó que este rezago educativo, parte del proceso de lectura y escritura, destacando que es el área donde menor nivel de avance se observa, los alumnos presentan menor interés y se les dificulta.

Algunas evaluaciones externas que sustentan la afirmación anterior son las obtenidas de la última aplicación de la prueba PLANEA, la cual permitió conocer el nivel de aprendizaje con el que egresaban los alumnos de nuestra institución y se realizó con los grupos de sexto grado, al término del ciclo escolar 2015-2016.

Los resultados destacaron que, existe un rezago significativo en los aprendizajes de los alumnos, con relación a los niveles en los que categorizan los puntajes obtenidos, que van del Nivel I al Nivel IV, siendo el Nivel I como un resultado por debajo de lo esperado y el Nivel IV como el destacado, en particular en el campo de lenguaje y comunicación los resultados eran alarmantes, como se

muestra en el informe de resultados: ninguno de los alumnos se encontraba en el Nivel I y IV, un 75% que representa a doce de dieciséis alumnos en el Nivel II, el 25% restante en el nivel III. (Ver Figura 1)

**Figura 1 Informe de resultados PLANEA 2016**



Fuente: <http://www.planea.sep.gob.mx/>

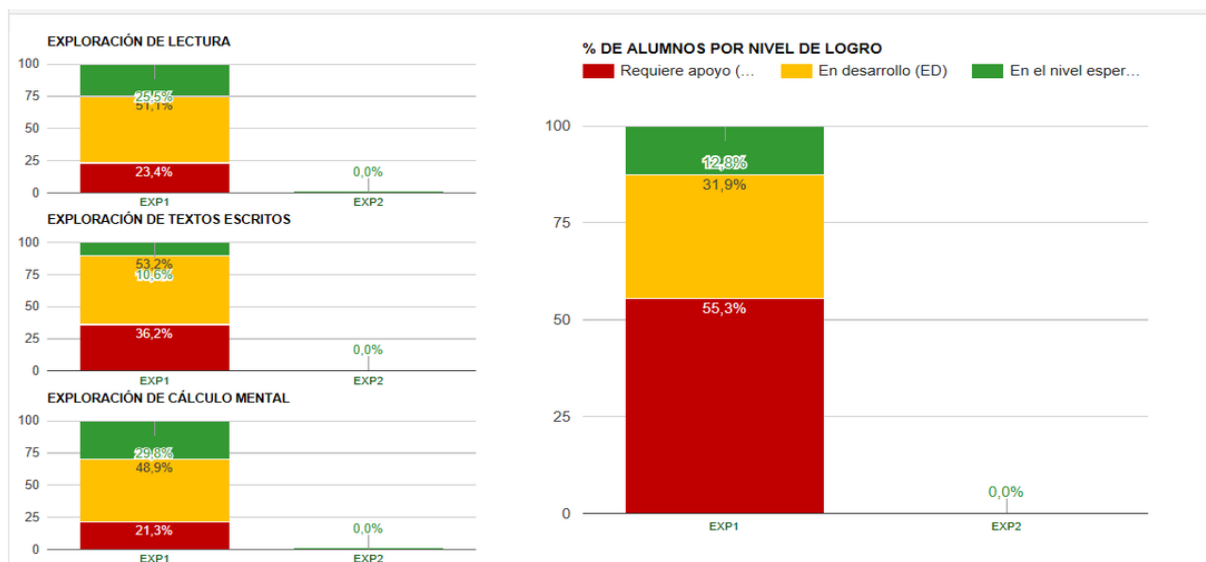
Estos resultados nos muestran que, si bien, ningún alumno se encontraba en los extremos de la evaluación tanto positivos como negativos, la mayoría de los alumnos egresa con un Nivel Mínimo Suficiente, siendo este una categoría inferior, lo cual es un indicador de mejora de la calidad de la educación que oferta la escuela Amado Nervo, y es una debilidad que se debe atender como prioridad ya que se tiene la expectativa de calidad y mejora continua.

Aunado a esto los resultados del Sistema de Alerta Temprana (SISAT) que se aplicaron al 100% de los setenta alumnos formalmente inscritos, al inicio del ciclo escolar 2017-2018, y los cuales evaluaban tres rubros: lectura, escritura y cálculo mental.

Esta evaluación interna mostro un alarmante 55.3% de alumnos que requerían apoyo, en cualquiera de los tres rubros, obteniendo que el porcentaje de

alumnos en rezago escolar es mayor a la mitad de población estudiantil, los rubros que mayor atención requieren por los porcentajes más altos en el nivel de Requiere Apoyo, aunado con los porcentajes más bajos de Nivel Esperado, son los de Exploración de la Lectura y Escritura, de acuerdo a esta primera prueba diagnóstica. (Ver, figura 2)

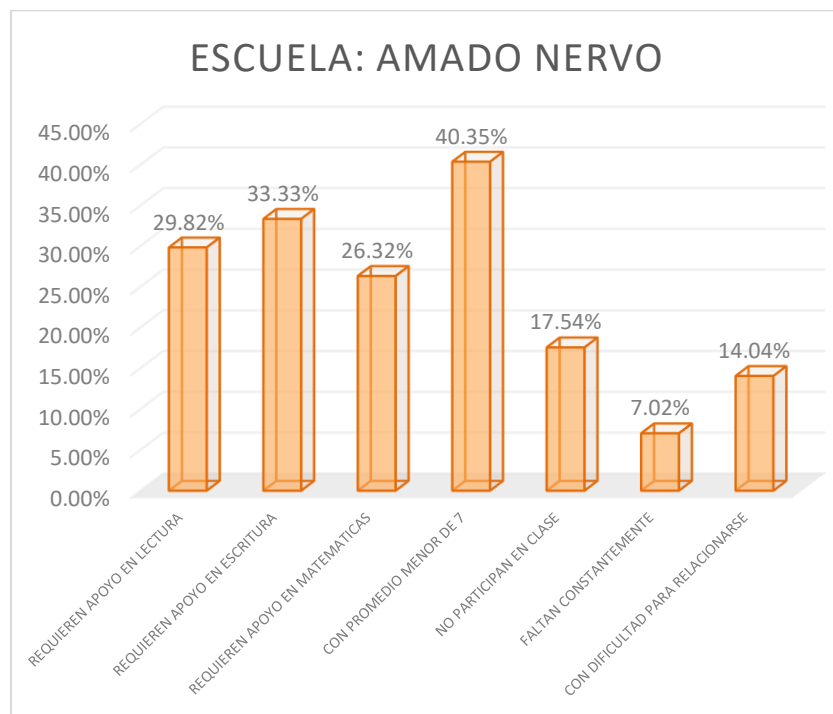
**Figura 2 Resultados SISAT Diagnóstica 2017**



Fuente: Documentos Dirección Escolar, Creación Propia

Otro elemento de evaluación fueron las tablas de indicadores de alerta al interior del aula, donde los docentes frente a grupo en su trabajo continuo y sistematizado con los alumnos detectaron casos de alerta en rubros como: lectura, escritura, matemáticas, participación en clases, ausentismo y relacionarse con sus pares, obteniendo como el más alto puntaje de necesidad de atención el riesgo de rezago escolar, con el 40.35% de los alumnos con un promedio menor a siete y en segundo término la necesidad de Apoyo a la Escritura con un 33.33% al lado de la Lectura con un 29.82% de alumnos que requieren apoyo. (Ver Fig. 3)

**Figura 3 Indicadores de alerta 2017-2018**



Fuente: Dirección escolar elaboración propia

Se analizó que evidentemente la dimensión pedagógica curricular, que debe ser el centro de atención de la escuela, por lo que consideramos como institución y desde el sentido organizativo de la escuela que debe ser prioritaria de atender en relación a la mejora de los aprendizajes, específicamente en lectura y escritura, pues han sido rubros de alerta en todas las evaluaciones tanto internas como externas.

Por lo que desde este punto los docentes reconocieron que el trabajo de mejorar la lectura y escritura en la escuela, es una tarea primordial para la institución pero que debe ser atendida desde el colectivo escolar, con apoyo y trabajo de todos los miembros del plantel.

De acuerdo a nuestra matriz FODA, se analizaron los factores externos como son las oportunidades y amenazas que enfrenta esta dimensión para su intervención, en relación a las primeras se cuenta con la oportunidad de trabajar

colaborativamente, ya que es una acción que no se ha llevado a cabo anteriormente y que pudiera ser un espacio para compartir las experiencias tanto exitosas como fallidas entre docentes, permitiendo mejorar las acciones realizadas tanto a nivel aula como escuela, ya que ahora solo se ha trabajado de manera individual encerrando el conocimiento al igual que la experiencia al aula.

También es necesario iniciar el análisis de las estrategias, modelos o métodos de enseñanza de la lectura y escritura en la escuela para poder comprender la situación real, si es pertinente o eficaz para el enfoque que hasta este momento se ha implementado, por lo que otra oportunidad que se planteo es la capacitación docente, los maestros debemos estar siempre dispuestos a seguir aprendiendo, es tarea de todos seguir haciéndolo, ya sea de manera colegiada o con el apoyo de instituciones especializadas.

Finalmente se analizaron aquellos aspectos que pudieran considerarse una amenaza, este es el caso de la falta de diagnóstico así como adecuaciones curriculares para alumnos con dificultades para el aprendizaje, ya que se han identificado ciertas barreras que no se han atendido por que sobrepasan la acción docente, por lo cual consideramos que como institución es necesario el apoyo de especialistas para el diagnóstico psicopedagógico, la orientación de trabajo para con los docentes, toda vez que es importante conocer para apoyar a nuestros alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje desde un enfoque inclusivo. Por otro lado, es necesario que los docentes cuenten con la información suficiente sobre el estado de salud psicológico de los alumnos para poder realizar las adecuaciones necesarias.

Una última amenaza que se identifico fue que, a lo largo del ciclo escolar, existe un flujo constante de alumnos, es decir, llegan alumnos de otras escuelas y otros más causan baja por diversas razones, esta movilización de alumnos que es común en el turno vespertino puesto que siempre tiene inscripciones abiertas y cupo en todos los grados, es algo que ha impactado en la dinámica de grupo así como los resultados de aprendizaje de la presente dimensión.

Para cerrar con este apartado se hace mención que esta dimensión es considerada de atención prioritaria por la información obtenida previamente, sin embargo, tratándose de un proyecto de escolar directiva, se vincula fuertemente con la dimensión de organización, que será desde la cual se gesten los esfuerzos que se pretende impacten en esta dimensión pedagógica curricular.

### **1.2.3 Organizativa**

En esta dimensión se observó y recabó información del colectivo docente y la dirección escolar, sobre los procesos organizativos tanto formales como informales, de igual manera se analizaron diversos documentos institucionales que han dejado registro del tipo de organización que se había realizado para la mejora educativa a lo largo de la historia de la escuela Amado Nervo.

La escuela es una institución pública que depende de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV), a través de la Dirección General De Educación Primarias Estatales (DGEPE), y esta a su vez se divide en zonas escolares, que en nuestro caso es la zona 022 Orizaba, a cargo del supervisor escolar José Rubén Herrera Sanchez.

Siguiendo esta línea de orden la escuela Amado Nervo, está a cargo de una dirección escolar efectiva, obtenida por examen de oposición de acuerdo a la Ley General del Servicio Profesional Docente (2016) y un subdirector de gestión quien fue elegido por el personal de acuerdo a la Nueva Estructura Ocupacional del mismo año.

Además, se cuenta con un total de siete maestros para atender a siete grupos de primero a sexto grado, con un promedio de 10 niños por docente, y tres maestros especialistas que imparten asignaturas como música, manualidades y educación física.

Las características de organización de la escuela en relación al número de personal y que no existen vacantes en ningún puesto, son una ventaja para la

implementación de proyectos escolares, donde se requiere el apoyo de toda la comunidad escolar, al contar con pertinente y suficiente personal de trabajo para cada una de las funciones como se establece en plantilla escolar.

Otro aspecto que destaca como una fortaleza para la organización es la disposición al trabajo de todos los docentes, ya que han demostrado actitudes de respeto y compañerismo para desarrollar actividades escolares en equipo como por ejemplo eventos educativos, culturales y sociales, donde se acentúa el trabajo colaborativo, así como la disposición de todos los actores.

En relación a las debilidades que se pudieron identificar en esta dimensión se encuentra la falta de un proyecto escolar, que todos conozcan y acepten, puesto que, durante los ciclos pasados a pesar de que se contaba con una Ruta de Mejora Escolar, documento rector para planificar los procesos de mejora educativa, esta sólo era realizada por algunos integrantes del colectivo docente, por lo tanto, no era compartida por todos los involucrados, provocando una parcialización de la información y del trabajo, así como desconocimiento del mismo.

Aunado a esto muchos docentes consideraban las acciones propuestas como actividades administrativas más que educativas, no existía una sistematización de las mismas ya que casi todo lo plasmado se quedaba en planes, pero poco se enfatizaba en la ejecución, el seguimiento y la mejora continua de dichos planes.

Esto ha sido una debilidad que ha impactado en la organización escolar, si bien es importante tener una planeación previa, no se podrá observar una mejora si no existe una supervisión de la ejecución de las acciones, un seguimiento continuo por parte de la dirección escolar y una evaluación que asegure la mejora continua de lo realizado.

Dentro de esta necesidad de orientación durante la ejecución de los planes de trabajo en la escuela, es necesario que exista una asesoría pedagógica por parte



de las autoridades educativas que asegure la reorientación de las acciones en la implementación de los planes estratégicos, situación que hasta el momento no ha sido realizada.

Ahora bien, dentro de las oportunidades que se tiene en la dimensión organizativa se visualiza el liderazgo compartido, ya que se reconoce que es necesario que tanto el compromiso como la responsabilidad de las acciones que se acuerden deben recaer gradualmente en todos los miembros de la escuela, es decir en los diferentes momentos de los planes si existe un liderazgo compartido, se abatirá la falta de seguimiento o la no realización de las acciones.

Otra área de oportunidad es mejorar en la creación de redes escolares al compartir con otras escuelas lo que se realiza en la nuestra que es lo que nos ha funcionado y lo que no. Desde un clima de confianza y profesionalismo como organización educativa centrada en el aprendizaje el desarrollo de redes escolares es un elemento de aprendizaje entre pares de gran apoyo y mejora.

Por otro lado, una gran oportunidad que se tiene como escuela vespertina, es que existe una estrecha relación con la supervisión escolar, ya que el turno solamente consta de seis escuelas, por lo que hay un seguimiento, así como apoyo cercano por la Supervisión escolar especialmente por la Asesor Técnico del turno.

Esta relación permite que se soliciten capacitaciones, talleres o cualquier otro recurso pedagógico que la escuela considere pertinente para la mejora del servicio que ofrece, de igual manera el municipio de Orizaba, Veracruz, al cual pertenece el instituto, al margen de la Coordinación de Educación, brinda las facilidades para gestionar apoyos, visitas y talleres a los distintos eventos o instituciones municipales.

Ahora bien, en relación a las amenazas existentes en esta dimensión se focalizó que los tiempos para organizar y coordinar los planes de trabajo son breves ya que solo se realizan una vez al mes, durante las sesiones de Consejo Técnico

Escolar, y a pesar que estas están pensadas para este tipo de trabajos, en muchas ocasiones las Guías de Consejo Técnico, solicitan actividades de diferente naturaleza que interfieren en la atención central de la problemática de la escuela.

Otra amenaza que puede surgir es que, debido a las exigencias del sistema educativo, se desvíen los esfuerzos de la dimensión organizativa hacia la funcionalidad del centro como institución pública y se deje de lado la atención al aprendizaje de los alumnos, la cual debe ser el centro de la organización escolar.

Como se pudo observar tanto la dimensión pedagógica como organizativa tienen fuerte relación con la mejora de los aprendizajes, tarea fundamental de la escuela Amado Nervo, sin embargo, es importante recalcar que los planes institucionales deben integrar todas las dimensiones para elevar la calidad educativa por lo que a continuación se presentan la dimensión administrativa y de participación social.

#### **1.2.4 Administrativa**

La dimensión administrativa está fuertemente vinculada con el equipo directivo institucional, puesto que se refiere a la coordinación de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, que se conjuga en la escuela Amado Nervo.

Como lo menciona la Secretaria de Educación Pública (2009) la dimensión administrativa de una escuela debe: “Garantizar acciones de control de la información relativa a toda la comunidad escolar, en cumplimiento de la normatividad. También evalúa contar con espacios físicos dignos y con los materiales necesarios y suficientes que garanticen el buen desempeño académico”

En esta dimensión cabe mencionar que se encontraron un gran número de fortalezas puesto que se observó que existen las condiciones de infraestructura y de control de recursos para que la escuela funcione de la mejor manera posible, es decir la construcción se realizó con fines educativos y de acuerdo al análisis de

riesgos de protección civil escolar es un centro seguro, el cual cuenta con espacios escolares suficientes y accesibles, así como las condiciones básicas de seguridad e higiene.

De igual manera la administración escolar asegura que se cumpla con la mayor parte del calendario escolar seleccionado que en nuestra escuela fue de 195 días, garantizando clases todos los días a todos los grupos, cubriendo la falta de algún maestro en caso de enfermedad, permiso económico o personal, para lo cual apoya el subdirector, esto quedó asentado en la Bitácora de Consejo Técnico Escolar con fecha 16 de agosto de 2017:

De manera conjunta se acuerda que, para favorecer la Normalidad Mínima Escolar, en caso de que algún docente quiera ejercer su derecho a permiso económico, licencia médica o comisión sindical que sea menor a tres días, pedirá a los alumnos que asistan a clases, y serán atendidos por subdirección escolar o dirección escolar según el caso.

Tanto en lo administrativo como lo organizativo este tipo de acuerdos ha favorecido el servicio educativo que brinda la escuela, mejorando el uso del tiempo efectivo en la escuela, permitiendo que la mayor parte de este se centre en actividades pedagógicas.

Otra fortaleza más que se tiene en la escuela es que se cuenta con material bibliográfico diverso, libros del rincón para alumnos de primero a sexto, colección de escuela para padres y libros de la biblioteca para el docente así como revistas e incluso material didáctico de apoyo.

Aunque el material antes descrito no se usa sistemáticamente, esta puede ser una oportunidad de mejora, diseñar acciones para promocionar su uso entre la comunidad escolar, ya que el material bibliográfico o didáctico ayuda para afianzar los conocimientos adquiridos.

Otra posible área de oportunidad es el acompañamiento por parte del SATE (Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela) brindado por la Supervisión Escolar para mejorar y fortalecer la gestión de la escuela desde la prioridad focalizada, lo cual sería sin duda un apoyo para la organización y mejora de los aprendizajes desde la administración escolar.

En contraste una de las debilidades identificadas es que la escuela carece de recursos económicos para su mantenimiento, pues la asociación de Padres de Familia no ha funcionado para este fin, ya que no se cobra aportación voluntaria, aunado a lo anterior no se cuenta con una cooperativa escolar, por tal motivo todas las acciones y proyectos emprendidos deben ser autofinanciados por el colectivo docente o bien gestionar recursos de otras instancias.

El hecho de que los docentes sean quienes organizan y gestionan los recursos necesarios para la realización de actividades académicas, es al mismo tiempo una fortaleza, dado que al ser un número reducido de alumnos y estar en un contexto socioeconómico bajo, los docentes se han comprometido con el apoyo económico a la escuela y no ha sido del todo un impedimento, aunque es necesario describirlo y tomarlo en cuenta para implementar cualquier proyecto.

Otra debilidad que se consideró importante de mencionar es que se comparte el edificio con otros dos turnos más, siendo que en el turno matutino se encuentra la escuela Josefa Ortiz de Domínguez, en vespertino Amado Nervo y nocturno Josefa Murillo, esto ha provocado que debemos ajustarnos estrictamente a nuestros horarios de labor, sin poder hacer uso previo o posterior de las instalaciones.

Debido a lo anterior es de vital importancia que se prevean las acciones para eliminar o disminuir las posibles amenazas mediante el diálogo y la coordinación entre el personal docente del turno vespertino y los directivos de los otros turnos.

En cuanto a las amenazas que se detectaron para el equipo directivo fueron el uso efectivo de los tiempos ya que existe una carga elevada de actividades

administrativas para el equipo directivo que dificultan centrar la atención en atender lo pedagógico

Esto es importante de tomar en cuenta puesto que desde la dimensión organizativa hay que retomar estrategias para que se puedan cumplir con las cargas de trabajo de forma efectiva al mismo tiempo que se da seguimiento y atención a las acciones de mejora escolar.

A continuación, se presenta la última dimensión de análisis de la escuela, la participación social, que nos permitirá tener un panorama general sobre la realidad de la escuela con relación a la participación de padres de familia y otros actores comunitarios.

### **1.2.5 Participación social**

En esta dimensión es importante rescatar que la principal colaboración que debe fomentar la escuela es la de los padres de familia tanto en la toma de decisiones para el beneficio del centro educativo, como en la información regular del desempeño de sus hijos, así como formas de cooperación activa en el aprendizaje de estos.

Dentro del análisis FODA se consideró como una fortaleza que los padres de familia han sido sumamente respetuosos y han atendido a los llamados realizados por los docentes, lo cual se vislumbró como un rasgo positivo en relación a la organización escolar ya que se pueden planificar acciones para incrementar la participación de los mismos en la mejora escolar.

Es importante que se oriente y motive a los Padres de Familia a participar activamente en las acciones realizadas por la escuela, en la organización de la misma y que se integren en los organismos planificados para ellos como lo es la Asociación de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social.

Otra fortaleza es que, al ser una escuela ubicada en el centro de la ciudad, su localización facilita la participación de otras instancias, como fundaciones, alumnos que acuden a realizar su servicio social o instituciones públicas que realizan campañas, charlas o talleres.

Este tipo de colaboración social fomenta la creación de redes sociales de la escuela hacia el contexto comunitario, lo cual facilita la gestión de recursos materiales y humanos, los cuales si son planificados estratégicamente la escuela puede utilizar a su favor.

Otro rasgo a tomar en cuenta son las debilidades que existen en esta dimensión, dado que en el turno vespertino la mayoría de los padres tienen jornadas de trabajo que no les permiten asistir con frecuencia a reuniones escolares, se apoyan de los abuelos, tíos u otros familiares que asisten a las mismas para informar a los tutores o en el peor de los casos no asisten y la única comunicación que se tiene con ellos es a través de recados escritos en las libretas de los alumnos.

Los docentes comprenden la situación personal o laboral de los padres, pero esto ha provocado que la escuela se mantenga en una zona de confort, ya que los profesores se encuentran un tanto desvinculados de los padres de familia, en especial en lo relacionado con el aprendizaje de sus hijos, tienden informar a los padres de familia sobre el desempeño escolar, solo en reuniones bimestrales y para dar a conocer los resultados de las evaluaciones.

Considero que lo anterior es una debilidad que debe ser trabajada en la institución pues si bien se reconoce que el padre de familia es un actor importante en la escuela así como un pilar en la educación de sus hijos, es cierto que los docentes pocas veces se toman el tiempo de explicar la forma en que los padres pueden colaborar con la enseñanza desde casa, brindar estrategias para vincular el hogar con la escuela.

Lo anterior nos lleva a otro elemento del análisis FODA, las oportunidades ya que la escuela tiene la oportunidad de trabajar e involucrar a la comunidad escolar, pero también proyectar los servicios que ofrece, promocionando las acciones de mejora que se planifiquen, ya que la escuela tiene como oportunidad para rendir cuentas a la comunidad realizar eventos a puertas abiertas donde se involucre a la sociedad escolar y aquellos actores relacionados con educación.

Es cierto que las escuelas públicas de turno vespertino son vistas por la sociedad como escuelas con rezago escolar, donde los alumnos asisten porque otras opciones les fueron negadas, lo cual segrega este servicio educativo, esta percepción de la sociedad puede ser una amenaza para los esfuerzos de mejora que se realicen, pero al mismo tiempo una oportunidad de demostrar que en el turno vespertino se atiende con calidad y calidez humana a todos los niños, coordinando acciones en igual o mayor medida que los turnos matutinos.

La percepción de la comunidad puede ser una amenaza organizativa ya que merma la autoconcepción de los miembros de la escuela, por lo que es importante desarrollar en todos los actores escolares un sentido de pertenencia positivo y elevar las expectativas que se tienen sobre el servicio educativo que se brinda.

Considerando la información recabada en el presente apartado donde se destacó que existían elementos como el logro de los aprendizajes en lectura y escritura, así como la organización escolar, los cuales se identificaron como prioritarios, aunados a la falta de sistematización de las acciones escolares, la elevada carga administrativa para el equipo directivo, el trabajo fragmentado de los agentes educativos y la falta de acompañamiento, mostraron al colectivo escolar que era necesaria la intervención directiva para mejorar estos rubros.

Con base en lo anterior un punto de encuentro que origina el diagnóstico institucional, fue que es necesario que la escuela centre su atención en lo pedagógico, vinculando todas las acciones directivas, docentes y de participación social hacia una misma prioridad educativa.

Teniendo en cuenta esta afirmación a continuación se presenta la descripción de las dificultades identificadas y como esto permite delimitar la formulación del problema para comprender los alcances que esta tesis tendrá en función de la mejora de la problemática.

### **1.3 Planteamiento y formulación del problema**

Comprender la problemática de la escuela Amado Nervo desde todas sus dimensiones, fue una tarea compleja sin embargo permitió vislumbrar un camino de acción para la mejora, desde el liderazgo directivo y la dimensión organizativa para cumplir con la tarea de la escuela que es el aprendizaje de los alumnos, específicamente y de acuerdo al diagnóstico escolar la mejora de la lectura y escritura.

La lectura y escritura son dos habilidades sumamente importantes en el desarrollo académico de los alumnos, ya que inciden de manera transversal en todas las asignaturas, así como en el cumplimiento del perfil de egreso de educación básica, razón por la cual se consideró pertinente intervenir desde la dirección escolar a través de un proyecto de gestión.

La mejora de la lectura y escritura en la escuela Amado Nervo, fue un cambio planificado y guiado por el liderazgo directivo, ya que se eligió el trabajo por proyectos de gestión escolar, debido a que tienen la característica de vincular en la organización y planeación a todos los actores educativos hacia un mismo objetivo, así como ir transformando la realidad de manera paulatina durante todo el proceso.

La dimensión a partir de la cual se desarrolla el proyecto de gestión escolar, es la organizativa, ya que era necesario generar el trabajo colaborativo, dado que los docentes estaban acostumbrados a trabajar de manera aislada, resolviendo dudas y dificultades por ellos mismos, obteniendo resultados desfavorables o bien cayendo en la monotonía de las actividades de lectura y escritura.



La dirección escolar no estaba considerada como un apoyo pedagógico para los docentes, más bien tenía funciones de tipo fiscalizador, regulando horarios de trabajo, documentación y capturando información administrativa. Por lo que los resultados obtenidos en evaluaciones externas e internas sobre la lectura y escritura, no eran utilizados para planificar estrategias de mejora, solo se mantenían a resguardo de la dirección como meras estadísticas.

Esta situación se analizó en colectivo, se contrastaron las funciones de cada uno de los docentes y directivos con la labor, hasta ahora desarrollada, este ejercicio de autorreflexión generó un deseo de cambio para priorizar la tarea educativa a través del trabajo colaborativo de todos los miembros de la institución, con la estrategia del proyecto de gestión escolar.

La escuela Amado Nervo no había trabajado con estrategias institucionales que guiarán los esfuerzos docentes, directivos y de padres de familia para mejorarla, consideraban además que los bajos resultados académicos y las dificultades en el logro educativo dependían más de factores externos que internos, por lo tanto, no se veía la necesidad de solucionarlo en colegiado.

El logro de los aprendizajes de todos los alumnos no se consideraba un tema de discusión colectiva ya que los docentes sólo se responsabilizaban de su grupo, durante el ciclo escolar correspondiente, trabajando de forma desarticulada entre grados y por lo tanto dejando lagunas de aprendizaje promoviendo el rezago escolar en los alumnos.

Los trabajos colegiados implementados hasta el ciclo escolar anterior no han tenido una sistematización intencionada, solamente se habían quedado en el diseño de planes anuales y ruta de mejora pero que poco énfasis y seguimiento se le había dado a la ejecución, seguimiento y evaluación de resultados. Como se mencionó con anterioridad la ruta de mejora era un requisito más que atendía prioridades simuladas y con poco referentes de la realidad escolar.

En las ocasiones en las que se integraban los colegiados docentes, estos se consideraban como un espacio de exposición de resultados grupales, más que un intercambio de dificultades o estrategias exitosas, razón por la cual las reuniones colegiadas eran improductivas y los docentes utilizaban los espacios para tratar otros asuntos organizativos, administrativos e incluso sociales.

Un ejemplo de este trabajo desarticulado fue el que se dio con la lectura y escritura, ya que, se laboraba de forma general en vinculación con otras necesidades educativas como matemáticas o convivencia escolar, sólo con la finalidad de abarcar elementos indiscriminadamente sin un sustento ni un plan estratégico, por lo consiguiente no se lograron avances en la mejora de la lectura y escritura, prioridad que es objeto de estudio en la presente tesis.

Esto ha originado que los alumnos de la escuela no encuentren una educación integral y articulada como tampoco que sus logros educativos se vean favorecidos, situación que se refleja en los resultados de las evaluaciones externas e internas, las cuales muestran un rezago educativo en poco más del cincuenta por ciento de la población estudiantil.

Los alumnos son los principales afectados de esta desorganización escolar que se presenta y que impacta en la lectura y escritura como se observó en el diagnóstico, por lo que era necesario una intervención de las prácticas gestivas en la escuela primaria Amado Nervo.

En esta forma innovadora de reorganizar los procesos escolares es preponderante integrar a los padres de familia, sobrepasar su participación de solo asistir e informales sobre los resultados, hacia una colaboración más activa donde la escuela promueva espacios para guiar a los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Ya que una de las principales dificultades que los docentes expresaban era que los padres de familia no apoyaban a sus hijos en casa con tareas y materiales

requeridos, o en contraste les pedían que realizaran repeticiones memorísticas de lo visto en la escuela, contrapunteando el método de enseñanza del docente con el del padre de familia.

Otra situación problemática adicional a la organización escolar era que los alumnos no tenían acceso a diversidad de textos que promovieran su curiosidad lectora en casa y en la institución ya que al estar un turno vespertino no se tiene la posibilidad de contar con biblioteca de aula pues existen diferencias sobre el uso de los espacios en los salones entre los tres turnos que compartimos el edificio.

A pesar de que la escuela cuenta con una cantidad significativa de libros para la biblioteca escolar, el espacio físico donde se ubica no está organizado y está saturado ya que la escuela solo cuenta con un solo cubículo de uso exclusivo del turno vespertino donde se encuentra la dirección, subdirección y bodega de materiales didácticos y bibliográficos.

Lo mencionado en el párrafo anterior evidencia la necesidad de reorganizar los recursos y materiales escolares con los que cuenta la escuela, desde una intervención de la organización escolar de la escuela Amado Nervo con la finalidad de mejorar la lectura y escritura en dicha escuela.

Las dificultades que han sido referidas con anterioridad han permitido determinar que la dirección escolar es la responsable de promover, organizar y establecer procesos de mejora donde se deben contemplar todos los actores y los recursos escolares con los que cuenta la escuela a partir de la realidad diagnosticada.

Con esta visión de mejora en la organización escolar así como también la mejora de la lectura y escritura es como se formula el planteamiento del problema:

***¿Cómo mejorar la organización escolar a través de proyectos de gestión escolar impulsados por la dirección en la escuela primaria vespertina Amado Nervo para que favorezca la mejora de la lectura y escritura?***

A partir de esta pregunta guía se desarrolló la presente tesis que abonó a su resolución mediante la intervención directiva de la organización escolar llevando a cabo una transformación de la realidad escolar para mejorar la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo. Situación de suma importancia pues los resultados de dicha investigación podrán impactar a nivel institucional y servir de guía a los esfuerzos de más directivos de educación primaria.

## **1.4 Justificación**

La justificación del estudio del trabajo por proyectos de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura se encuentra encaminada a abonar a los esfuerzos de elevar la calidad educativa de los centros escolares, desde la intervención directiva, siendo este una herramienta organizativa para la atención de prioridades educativas.

Actualmente el reto que tienen los directores de escuelas son de corte pedagógico, ya que comparten la responsabilidad de asegurar los aprendizajes esperados en los alumnos, con maestros y padres de familia, dejando a tras el viejo esquema de triangulación del éxito escolar: maestro-alumno-padre de familia; Dando paso a una nueva relación de aprendizaje escolar que incluya las acciones del director, quien deberá brindar las herramientas, espacios y guía pedagógica pertinente para de estos logro aprendizajes.

La presente tesis destaca el estudio de las acciones directivas, como una experiencia de campo, que servirá a posibles proyectos escolares posteriores tanto del mismo centro educativo, como de aquellos otros que deseen incursionar en proyectos de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura desde la dirección.

Considero que este tipo de investigación, podrá beneficiar a los directores en la mejora de sus prácticas y relaciones con la comunidad escolar, dando un giro a la visión organizativa de las escuelas, así como del propio rol del director,

trascendiendo de ser un jefe administrativo a ser un líder educativo a cargo de un centro escolar.

Es muy importante destacar que no hay escuelas que preparen a los directores para los retos que enfrentan en las instituciones a su cargo, por lo que todos los trabajos de investigación y capacitación que se realicen en este campo, fortalecen la labor directiva al compartir experiencias de gestión escolar.

Transitar por el camino del cambio, especialmente en tiempos de reformas educativas, es sumamente complejo, puesto que muchas veces el cambio es simplemente a nivel político y no impacta en la realidad educativa, esto ha sucedido en muchos momentos históricos, y en gran parte depende de la acción directa de los docentes quienes son los encargados de implementar los cambios en las instituciones, es por esto que el presente estudio de tesis cobra primordial importancia, ya que pretende llevar a la realidad las propuestas de gestión escolar a través de la acción directiva en la mejora de prioridades educativas como lo es la lectura y escritura.

Se propuso la implementación de ciertas premisas en el actuar directivo para innovar en el trabajo organizativo de la escuela, por ejemplo, se promovió la participación activa de todos los actores, el trabajo colaborativo así como el liderazgo compartido y el liderazgo académico del director.

Todo lo anterior con la intención de que la escuela se convierta en una organización que aprende y trabaja en conjunto para el logro de objetivos, haciendo uso del proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura, desde el liderazgo del director escolar.

Considero relevante el estudio de escuelas que se atreven a trabajar con proyectos de gestión escolar para el ámbito educativo nacional pues en México nos encontramos en una coyuntura educativa donde enfrentamos retos cada día para asegurar y mejorar la calidad educativa por lo que el hacer uso de nuevas formas

de organización y trabajo escolar exitosas son aportaciones útiles para los demás docentes, además el vincular estos proyectos a la mejora de la lectura y escritura abona al cumplimiento del perfil de egreso de los alumnos y asegura el logro de los aprendizajes.

A título personal elegí este tema de estudio por las características de mi función directiva, considero que el trabajo por proyectos de gestión escolar permite dar una funcionalidad natural a la organización, integrando a todos los actores y recursos que se encuentran en nuestras escuelas, cuales quiera que estas sean, pues es flexible y responde a necesidades temporales de la institución, en este caso la lectura y escritura, ambos procesos que se encuentran en rezago en la escuela Amado Nervo.

Los proyectos de gestión escolar son una forma innovadora de mejorar la organización para atender necesidades educativas, fomentando al mismo tiempo la cultura de trabajo colaborativo, dando seguimiento como evaluación a las acciones implementadas para el logro de las metas a corto así como a mediano plazo, todo lo anterior es un proceso continuo de mejora para las escuelas.

Considero importante destacar que el enfoque de gestión en la organización escolar es una referente que enmarca el desarrollo de la presente tesis, viendo al director como un gestor de la organización y de los aprendizajes, trascendiendo la visión administrativa del mismo y dando paso a una autonomía directiva bajo el enfoque de la gestión escolar.

Lo que pretendo lograr con este proyecto de tesis además de lo que se mencionará específicamente en el siguiente apartado de propósitos y metas del proyecto de gestión escolar, es motivar a los directivos a renovar las prácticas organizativas en los centros escolares con la intención de avanzar hacia una nueva cultura educativa donde el centro de la escuela sea el aprendizaje de los alumnos y los esfuerzos sean sistematizados y conjuntos.

## **1.5 Propósitos Y Metas**

En este apartado describiré el propósito general de la tesis, el cual es indispensable formular de manera clara y delimitada puesto que fue el faro en el desarrollo del trabajo, al igual que con los proyectos de gestión escolar, definir un propósito general es la primera pauta de organización.

De acuerdo al planteamiento del problema descrito anteriormente el cual se enuncia de la siguiente manera: ¿Cómo mejorar la organización escolar a través de proyectos de gestión escolar impulsados por la dirección en la escuela primaria vespertina Amado Nervo para que favorezca la mejora de la lectura y escritura?, tanto en el propósito general como en los específicos se pretende dar respuesta al mismo.

### **1.5.1 Propósito general**

El propósito general de la tesis es un el elemento sustancial que dio guía al trabajo, la aspiración primordial como investigador, y el cual se formula de la siguiente manera:

*Promover la mejora de la organización escolar en la escuela primaria vespertina Amado Nervo a través de proyectos de gestión directiva con el fin de atender la prioridad educativa de mejora de la lectura y escritura.*

El propósito general que se planteó se entiende como el primer reto que tiene la escuela para transformarse y se lleva a cabo con la presente tesis, la organización escolar era un área en la que se detectaron debilidades que impactaban en el aprendizaje de los alumnos y como directora de la institución debía intervenir en su mejora.

El proyecto de gestión escolar es la estrategia que se pone en marcha, para poder conjuntar el propósito y objetivos de mejora así como sistematizar las

acciones que aseguren la mejora continua de la escuela, con base a un diagnóstico educativo que refiera la prioridad a atender, como es la lectura y escritura.

Si bien el mejorar la organización escolar, es un término algo ambiguo, en los propósitos específicos del trabajo se delimitan los indicadores de mejora que se pretendieron lograr con la finalidad de dar seguimiento y evaluar el proceso de cambio que se vivió en la escuela Amado Nervo, con la implementación del proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura.

### **1.5.2 Propósitos específicos**

En este sentido se formulan tres propósitos específicos que delinean los caminos o líneas de trabajo que se pretenden alcanzar con el desarrollo de la tesis y los cuales se expresan de la siguiente forma:

- *Diseñar en colectivo un proyecto de gestión que permita atender la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo.*
- *Practicar un liderazgo compartido con el colectivo docente que fortalezca el compromiso con la escuela.*
- *Integrar grupos de trabajo colaborativo con docentes y padres de familia que promuevan la corresponsabilidad.*

El primer propósito específico, implica desarrollar líneas de acción y organización que permitan planificar un proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura con todo el colectivo docente, lo cual implica sesiones de trabajo conjunto, toma de acuerdos y decisiones que involucren a todos.

El segundo propósito se vincula con el anterior, ya que para lograr esta planificación conjunta es necesario ejercer un liderazgo compartido, donde todos los docentes se sientan involucrados y comprometidos con el proyecto de gestión escolar.



Finalmente, en el tercer propósito se destaca la creación de grupos de trabajo colaborativo con los padres de familia y profesores, ya que para llevar a cabo las acciones diseñadas es necesario involucrar a los padres de familia, pues juegan un papel importante en el aprendizaje de los alumnos y en la organización de la institución.

Cada uno de estos propósitos además de ser una guía para la realización del proyecto deben servir para delimitar los parámetros de logro que de acuerdo a la realidad escolar que se pretendía alcanzar y para lo cual fue necesario formular una meta por cada propósito específico, a pesar que son muchas más las metas que se pretenden alcanzar por razones metodológicas y de investigación se plantean tres metas al igual que propósitos específicos.

### **1.5.3 Metas**

Las metas que se plantean en este apartado sirven para definir claramente lo que se espera de la presente tesis, de manera que pueda ser medido el logro de las mismas, de forma cualitativa o cuantitativa también es un recurso útil para dar coherencia a las acciones planificadas, atendiendo a estas consideraciones se plantean las metas de la presente tesis:

- *Integrar al 100% de los docentes en el diseño del proyecto de gestión para la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo.*
- *Involucrar al 100% de colectivo docente en acciones que promuevan el liderazgo compartido en la escuela.*
- *Establecer líneas de acción que aseguren la participación al 100% de los docentes y padres de familia a través de grupos de trabajo colaborativo en la escuela Amado Nervo.*

La primera meta esta expresada al cien por ciento dado que no se podría hablar de un verdadero proyecto de gestión escolar si este no se encuentra diseñado por la totalidad de docentes involucrados en el plantel escolar, el logro

de esta meta, refleja el nivel de mejora en la organización escolar, al permitir por primera vez en la institución que se expresen y tomen en cuenta las opiniones de todos los docentes.

De igual manera, es necesario expresar una totalidad de participación en la toma de decisiones y acciones a través de un liderazgo compartido con los docentes, puesto que es la única forma de asegurar tanto el compromiso como el cumplimiento, no solo de las metas, si no del logro de la mejora de la lectura y escritura en la escuela.

Finalmente, el vincular a los docentes y padres de familia en la conformación de grupos de trabajo colaborativo, es una meta que también era necesario expresarla en términos del cien por ciento, puesto que no sería suficiente el trabajar por solo unos cuantos, es necesario que se inicie con la apertura total a los padres de familia dentro de las acciones escolares.

Las ideas expuestas en el propósito general y específicos así como en las metas permitieron ir cavilando las formas en las que se pretende alcanzar los mismos, es decir acciones que se previeron funcionarían para la mejora o logro de las metas y que en la presente tesis se formulan como supuestos de acción, en otras palabras, son hipótesis de acción que también sirvieron como elementos de comprobación de resultados y las cuales son detalladas en el siguiente apartado.

## **1.6 Supuestos de acción**

A través de los supuestos de acción es como se pretende dar soluciones tentativas a la problemática delimitada con anterioridad, donde se enfoca el problema en la organización escolar para la mejora de la lectura y escritura.

El primer supuesto surge en atención a la organización de los actores, recursos, espacios y materiales del centro escolar y se expresa: ***Si se promueve una cultura organizacional a través de proyectos de gestión escolar directiva***

***entonces se sistematizarán los esfuerzos y se lograrán los objetivos compartidos.***

Este supuesto pretende se organice la escuela bajo un trabajo por proyecto de gestión escolar donde se pueda compartir un propósito y que los esfuerzos, acciones y espacios se conjuguen para lograr un cambio en pro de la mejora de la prioridad educativa seleccionada que en este caso es la lectura y escritura.

Este supuesto responde a la necesidad de organización escolar bajo un mismo enfoque y metodología de trabajo que tenga como punto clave la mejora de la lectura y escritura lo cual además pretende abonar a la promoción de una cultura organizacional colaborativa y el trabajo en equipo de los actores educativos.

El segundo supuesto de acción está orientado al quehacer directivo donde se espera que: ***Si se involucra a todos los docentes en los procesos de planeación, ejecución y evaluación del proyecto de gestión escolar entonces su participación será comprometida con el logro de los objetivos.***

Desde la función directiva es responsabilidad directa cerciorarse que las prácticas docentes aseguren el logro de los aprendizajes a través de un acompañamiento pedagógico con la totalidad de los profesores, considero que una de las formas más eficaces de lograr el aprendizaje es acompañar a los docentes en el proceso, siendo un guía de los métodos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y a su vez un factor de mejora de las practicas docentes en la escuela.

El último supuesto de acción expresa que: ***Si se trabaja de forma colaborativa entre los docentes y padres de familia dentro de las acciones del proyecto entonces se podrán integrar grupos de trabajo que faciliten el logro y seguimiento de las acciones.***

La intención de integrar un proyecto de gestión además de tener un rumbo para seguir y una sistematización de las actividades es lograr disminuir la carga administrativa de los actores educativos y centrar los esfuerzos en la atención de

prioridades pedagógicas, por lo tanto, de forma estratégica se articularon las acciones para que tuvieran una lógica que permitiera el trabajo colaborativo y por grupos con la finalidad de aligerar el trabajo.

Estos supuestos de acción serán comprobados con posterioridad en la parte operativa del trabajo, brindando un referente de logro al trabajo de la presente tesis, cabe mencionar que estos supuestos están fundamentados en elementos teórico metodológicos que enmarcan la investigación estos los podemos encontrar en el siguiente apartado, donde se detallan los referentes que se utilizaron para el tema de investigación: El proyecto de gestión escolar como una estrategia directiva para la mejora de la lectura y escritura en la escuela Amado Nervo.

## **CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se retomarán elementos contextuales, teóricos, jurídico normativos y programáticos que delimitan el objeto de estudio, que en este caso es la escuela primaria vespertina de sostenimiento estatal Amado Nervo, y lo anterior no ayudara a brindar un panorama referencial de donde se desarrolló la presente tesis.

Se presenta en un primer momento las características contextuales en las que se desarrolló la investigación, las cuales deben ser consideradas como elementos propios de la escuela, en el caso de comparaciones posteriores es importante retomar las características y circunstancias físicas así como socioculturales propias de los actores que en ella se encuentran.

Aunado a lo anterior se plasman los sustentos y conceptualizaciones de los elementos teóricos que considero medulares del presente trabajo, como lo es el tipo de organización escolar, la gestión escolar, el trabajo por proyectos de gestión, el trabajo colaborativo así como el liderazgo compartido, de igual manera es importante retomar los procesos de lectura y escritura en la escuela primaria.

En un siguiente apartado denominado marco normativo, mencionó los acuerdos, leyes y reformas vigentes bajo los cuales se delimitaron todas las acciones así como el proyecto de gestión escolar, dado que al ser una institución pública debe respetar así como sustentarse bajo las normas jurídicas, de materia educativa que se requiera.

Debido a la dualidad de la investigación que tiene tanto un orden organizativo como pedagógico, se define un marco programático, en el cual existen referencias de planes y programas en relación con la lectura y escritura, el enfoque que la escuela debe tener al enseñarlo, así como el perfil de egreso de la escuela primaria, el cual se debe abonar año con año para lograrlo.

## **2.1 MARCO CONTEXTUAL**

Como mencioné anteriormente el aspecto contextual de la presente tesis es muy importante para comprender las aristas del problema, para poder analizarlo de una manera organizada así como detallada se dividirá en tres áreas o aspectos destacables, el primero será el contexto comunitario de la escuela Amado Nervo, el escolar dentro de su organización y finalmente el directivo por ser el marco desde el cual me desempeño profesionalmente.

### **2.1.1 Comunitario**

La escuela primaria Amado Nervo, se encuentra ubicada en la ciudad de Orizaba, municipio del estado de Veracruz- Llave enclavada en la zona de las altas montañas, es un área urbana, cuenta con una población de acuerdo al INEGI (2010) de 120, 844 habitantes.

Su desarrollo social es estable pues cuenta con todos los servicios, agua, luz, transporte público, hospitales, escuelas etc., su tasa de marginación es muy baja, aunque existe una población de 2, 803 personas en extrema pobreza. En cuanto a las características del sector educativo, estas indican que hay un total de 284 escuelas, de las cuales 81 de ellas son de nivel primaria, tanto públicas como privadas.

En este contexto comunitario la escuela primaria vespertina Amado Nervo, atiende a la población de la zona centro y colonias de la periferia sur, ya que geográficamente les es conveniente la ubicación de la escuela, sin embargo es pertinente destacar que la escuela no es la única en la zona, pues se compite con otras escuelas del mismo nivel que se encuentran en el mismo cuadrante de la ciudad, por lo que la población que elige el turno vespertino y que además optan por esta ubicación es repartida entre estas escuelas vespertinas: Cultura y

Progreso, Primaria Federal Orizaba, Constitución de 1857, la cual no aparece en el mapa pero se ubica sobre sur 7 a la altura de Colón Oriente y finalmente nuestra escuela Amado Nervo, que aparece en el mapa con el nombre de la escuela matutina Josefa Ortiz de Domínguez como se muestra en el siguiente croquis. (Ver Figura 4)

**Figura 4** Croquis de Escuelas en el centro de Orizaba



Fuente: <https://www.google.com/search?q=mapa+escuelas+orizaba>

Al ser una comunidad con diversidad de opciones educativas, un factor importante es la calidad de las escuelas, para la elección de los padres de familia de la educación de sus hijos, esto es un motivo por el cual es importante que la escuela Amado Nervo mejore y atienda los procesos organizacionales en busca de la calidad educativa.

De igual manera se busca motivar a la población a asistir a la escuela Amado Nervo, siendo esta una opción económica para las familias ya que no se cobra inscripción ni cuota o aportación alguna, somos una escuela que mantiene abierta

la inscripción a lo largo del año y mantenemos una política de inclusión total, atendemos niños con déficit de atención e hiperactividad diagnosticado, problemas del lenguaje y con problemas de conducta de otras instituciones así como también atendemos alumnos de otros municipios y colonias de la periferia de la ciudad.

Durante el periodo escolar 2017-2018 en el cual me integro como directora, se ha intentado promover a la escuela hacia la comunidad de Orizaba, para darla a conocer como una opción viable para la educación de los niños, iniciando con volanteo, anuncios en la radio y realizando eventos a puertas abiertas para que la conozcan, hemos invitado también a la televisión local. Y durante este ciclo se gestionaron apoyos con el municipio en especial con el departamento de Desarrollo Humano y subdivisión de Coordinación de Educación Municipal siendo uno de estos la colocación de la placa con el nombre de la escuela. (Ver figura 5)

**Figura 5** Colocación de la placa Noviembre 2017



Fuente: Propia

Con base en lo anterior podemos deducir que el contexto comunitario en el que se ubica la escuela, si bien es desafiante, se encuentra lleno de áreas de oportunidad para mejorar y proyectar el nivel educativo que la escuela oferta.



## 2.1.2 Escolar

La escuela primaria vespertina Amado Nervo es una institución de sostenimiento estatal perteneciente a la zona 022 de primarias ubicada en la calle sur 7 Núm. 336 de la ciudad de Orizaba Veracruz.

Cuenta con un área construida de 332m<sup>2</sup>, se encuentra totalmente bardeada, sobre la calle sur 7 y Oriente 6. El edificio consta de tres pisos, cuenta con 15 aulas, tres espacios para dirección y sanitarios en cada piso, de los cuales el turno vespertino sólo utiliza siete salones, un área de dirección y los sanitarios de la planta baja, así como la explanada.

La división anterior se debe a que estructuralmente se comparte con dos turnos más, el matutino y nocturno por lo que se debe tomar en cuenta los acuerdos de trabajo con las otras instituciones, por lo cual también se debe coordinar los tiempos y espacios escolares para el diseño e implementación del proyecto de intervención.

Es una escuela de organización completa está constituida por trece maestros en plantilla escolar, siete de ellos frente a grupo, un docente de educación física, un docente de manualidades, un docente de música, personal de apoyo, un subdirector y un director.

La mayoría de los docentes exceptuando a una, trabajan doble plaza a nivel primaria por la mañana, por lo que sus jornadas de trabajo son extenuantes, sin embargo, mantiene el mismo nivel de profesionalismo y compromiso que en el turno matutino, el equipo docente cuenta con una amplia experiencia en el magisterio siendo la menor antigüedad de siete años y la mayor de 32 años de servicio.

Todos los docentes, directivos y personal de apoyo han generado un ambiente de trabajo cordial donde además del profesionalismo impera un ambiente de compañerismo, somos siete mujeres y seis hombres los que formamos el

personal de la escuela Amado Nervo, el sindicato que predomina es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) sección 56, dos maestras pertenecen al Sindicato Democrático de Trabajadores de la Educación de Veracruz (SDTEV) y sólo uno pertenece al Sindicato Unificador de los Trabajadores al Servicio del Estado y el Magisterio (SUTSEM).

Estas características del personal de la escuela Amado Nervo han favorecido la integración de nuevos docentes al trabajo escolar, como lo fue en mi caso el ingreso a la dirección, de igual manera existen las condiciones escolares favorables para realizar proyectos de gestión educativa.

En cuanto a la matrícula escolar, los grupos que se atienden son reducidos en número ya que existe un total de setenta alumnos, cada grupo cuenta con docente titular, el promedio de alumnos en cada grado es de 8 niños siendo el más numeroso el de sexto grado con 15, esta característica escolar permite brindar una atención personalizada a los alumnos y detectar dificultades de aprendizaje de forma oportuna.

Se ha detectado que los alumnos que asisten a la escuela Amado Nervo, son de bajos o muy bajos recursos económicos y provienen en su mayoría de familias monoparentales, seguido por familias a cargo de otros familiares como abuelos o tíos y finalmente la minoría de familias nucleares.

Además de las características socioeconómicas de los alumnos, hemos observado que la población que recibimos tiende a ser flotante, ya que llegan ya iniciado el curso escolar, de otras instituciones educativas por problemas de conducta, de acoso escolar o desempeño académico, permaneciendo en algunos casos solo durante un ciclo escolar, y teniendo la tasa más baja de alumnos en los primeros años de la primaria.

Es importante conocer la población a la que atiende la organización escolar, para poder planificar mecanismos de apoyo y mejora a los alumnos que asisten en esta institución educativa.

Tal es el caso de la lectura y escritura donde los docentes se han preocupado por las dificultades que los alumnos presentan a pesar de sus esfuerzos por mejorarla, después del diagnóstico institucional se logró identificar la necesidad del trabajo colaborativo y sistematizado, con lo cual se determinó la estrategia de trabajo a través de un Proyecto de Gestión Escolar para poder articular los esfuerzos.

Para lograr lo anterior es importante destacar a los padres de familia, como actores educativos, si bien la participación de estos hasta el momento en la escuela ha sido escasa ya que no existe una Sociedad de Padres de Familia, y ellos opinan que solo son requeridos en la escuela para firmar algunos papales, es importante retomarla dentro del Proyecto de Gestión Escolar, ya que ellos externan que muchas veces no saben cómo ayudar a sus hijos en su aprendizaje, su participación se limita al cumplimiento de la tarea y asistencia.

Los docentes también mencionan que los padres de familia ayudan a sus hijos en las tareas, pero en ocasiones utilizando un enfoque contrario al del maestro lo que ocasiona confusión en los alumnos y obstaculiza el logro de los aprendizajes más que promoverlo, tal es el caso de la lectura y escritura.

Por otro lado, los alumnos han expresado tener deseos de experiencias diferentes con la lectura y escritura más que quedarse con experiencias áulicas o académicas, las cuales hasta el momento han considerado como aburridas.

Mientras que, en el caso de los padres de familia, no se han involucrado con las acciones escolares, ni el cumplimiento de tareas de sus hijos por lo que es necesario que amplíen el campo de participación en la escuela para lograr su mejora.

### **2.1.3 Directivo**

Es importante detallar en el contexto la función directiva, pues tiene características particulares y es además uno de los ámbitos centrales de estudio en este proceso de tesis, puesto que es como se pretenden realizar las mejoras organizacionales y así alcanzar los objetivos institucionales.

Para iniciar debo hacer mención que la escuela se encontraba sin una dirección efectiva desde hace ya más de 8 años, por lo que la comisión de esta función era delegada año con año a cada uno de los compañeros, lo que promovía que no hubiera un seguimiento a las acciones realizadas y existía un sentimiento de vacío de autoridad en la institución.

Mi llegada a la escuela fue asignada por la Secretaria de Educación de Veracruz con base en la Ley del Servicio Profesional Docente, posterior al examen de Promoción 2016. A la par de estos cambios, quien fungía como director comisionado, se integró como subdirector de gestión, quien ocupa el lugar con base en la Nueva Estructura Ocupacional 2016, donde las escuelas que cuenten con demasiado personal docente en relación al número de alumnos podría elegir un subdirector académico y uno de gestión, en el caso de la escuela se eligió solamente un subdirector de gestión.

Así fue como se conformó el equipo directivo que se organiza al interior de la escuela atendiendo las cuatro dimensiones de la gestión escolar: pedagógica, administrativa, participación social y de organización, para las cuales, en mi función de directora atiendo las cuatro áreas de manera general, pero concentro mi quehacer en el área pedagógica, asegurando el cumplimiento del logro educativo de la escuela, y el subdirector de gestión se enfoca en las administrativas y apoya en las de organización así como en participación social.

El primer trabajo que se retomó durante el ciclo escolar 2017-2018 en la escuela por parte del equipo directivo fue la restitución de los Consejos Técnicos

Escolares y el inicio de la Ruta de Mejora Escolar como un mecanismo de organización colectiva que iniciara con la reorganización y sistematización de las acciones escolares, ya que anteriormente estos trabajos no eran llevados a cabo o no cumplían con su finalidad.

Esencialmente la labor directiva se centra en la guía de las prácticas educativas, presidiendo los consejos técnicos escolares como espacios de dialogo y toma de decisiones tecnico pedagógicas, tambien la dirección es la encargada de sistematizar y asegurar que los compromisos y acciones estipuladas en la ruta de mejora y acuerdos colectivos se lleven a cabo.

Como directora ejerzo mis facultades de organización de la información para la toma de decisiones en colectivo, asi como el desarrollo de las capacidades docentes y actualización profesional del colectivo a través de cursos, talleres o capacitaciones que se consideran necesarias de acuerdo a la prioridad educativa de la escuela.

Por otro lado, la subdirección escolar es la encargada de los trámites administrativos de control escolar, como subir calificaciones, inscripciones y datos de alumnos, asi como el llenado de cualquier otro documento requerido por la autoridad educativa, disminuyendo asi el trabajo administrativo a los docentes y directora para que estos puedan ejercer su liderazgo pedagógico.

Tambien como parte de las acciones directivas se ha abierto un vínculo directo con la supervisión escolar a través de la Asesoría Técnica Pedagógica que corresponde al turno vespertino donde se realizan reuniones mensuales con los seis directores vespertinos que integran la zona para abrir un espacio dentro de los consejos técnicos de zona (CTZ) para compartir estrategias sobre la problemática en común de las escuelas: Mejora de la Lectura y Escritura.

En las reuniones entre directores vespertinos se analizan y desarrollan temas que tiene que ver con la función directiva enfocada a la mejora de las escuelas para

asegurar la calidad educativa, las sesiones de trabajo incluyen temas de actualización y capacitación directiva, puesta en común de problemáticas escolares, la guía y seguimiento de las Rutas de Mejora Escolares.

El contexto directivo es importante de conocer ya que es a partir de este que se presenta la necesidad de reorientar la tarea directiva en la escuela, a partir de centrar el proceso de enseñanza- aprendizaje en las acciones de los docentes y directora, siendo este el punto medular de la escuela, ejerciendo así un liderazgo académico y pedagógico que requiere la institución más allá que un liderazgo meramente administrativo.

Es así como se puede referenciar el marco contextual de la escuela primaria Amado Nervo, con las principales características y relaciones de los agentes que en ella intervienen, a continuación, se presenta el marco teórico, escrito que nos permitirá entender el deber ser de las organizaciones y relaciones organizacionales en el marco educativo para la mejora de la lectura y escritura, desde la función directiva.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

Este proyecto de tesis tiene una vinculación teórica con diversos autores que se presentan a continuación como: María Teresa González González, Joaquín Gairin, Delia Lerner y Daniel Cassany entre otros. Los cuales retoman en sus principales postulados y publicaciones elementos tales como la gestión educativa, la organización escolar, el papel directivo así como la lectura y escritura en la escuela primaria.

Para lo cual delimito el concepto de gestión educativa y organización escolar destacando el proyecto de gestión como una herramienta de organización de recursos y actores, además de que hago énfasis en los elementos teóricos que rigen la actual reforma educativa y el liderazgo directivo. Para finalizar este apartado

incluyo elementos teóricos de la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria.

### **2.2.1 La gestión en el marco educativo**

El término gestión se ha acuñado en la actualidad al campo de la educación debido a la necesidad de innovar la forma en que la escuela se organiza con la finalidad de mejorar su servicio, ya que los vertiginosos cambios en la sociedad exigen que las instituciones escolares reorienten sus acciones para centrarlas en la tarea educativa.

La palabra gestión tiene su origen de acuerdo al *Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana* según Corominas (1987:297) “Latín Gestio-onis acción de llevar a cabo; Latín Gestor administrador”, desde la época antigua las sociedades se han organizado, planeado y administrado para lograr su mejor funcionamiento, razón por la cual la gestión se encuentra directamente vinculada con procesos organizacionales y sociales que han evolucionado a lo largo del tiempo de la mano de la gestión.

Como lo menciona Casassus (1997, citado en SEP-SNTE 2009:14) “La observación de las prácticas de gestión muestra que de ellas emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de conjuntos organizados” y esta es una de sus principales diferencias con la administración o la planificación, puesto que la gestión incorpora las relaciones sociales y observa los procesos organizacionales como una extensión de la sociedad, que busca una mejora continua.

Es interesante como lo define Ma. Teresa González (2009) ya que ella considera que la gestión es un conjunto de principios y normas que rigen las organizaciones para guiar su funcionamiento con la intención de alcanzar la mayor eficacia y eficiencia posible, es decir la gestión se vincula con procesos de calidad ya que no solamente se pretende que funcionen o cumplan una tarea dentro de la

sociedad, las organizaciones que se rigen bajo el paradigma de gestión concentran sus esfuerzos en lograr los propósitos deseados con eficacia y eficiencia ambos términos de corte empresarial que aluden a características deseables de los procesos de calidad.

La escuela recupera la visión de la gestión para poder tender un puente entre la administración escolar, que es el paradigma que había permeado a la escuela desde sus inicios en la sociedad democrática, hacia el futuro deseable de las instituciones educativas.

Como lo reconoce la UNESCO (2003: 20):

El desafío -más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modo de conducir el funcionamiento de los sistemas educativos, en que el eje central sea la creación de capacidades humanas, técnicas e institucionales para llevar adelante las nuevas misiones en un contexto social incierto, cambiante y crecientemente inequitativo.

En una realidad educativa como la actual, es necesario que la escuela reorganice sus ideales y formas de accionar lo cual sólo lograrán de la mano de gestores que sean capaces de diseñar nuevos caminos y metas en común, bajo un ambiente de colaboración, dialogo y transformación continua. Es ahí donde la gestión educativa se reconoce como el nuevo paradigma a seguir, con la finalidad de transformar y mejorar los centros escolares para que respondan a las exigencias del siglo XXI.

Es así como autores tales como Arie de Geus (1988, citado en SEP-SNTE 2009:18) definen la gestión educativa como:

Se concibe la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategias, sistemas, estilos, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto al interior de la organización como el entorno.



La gestión educativa se concibe como un ciclo de mejora y aprendizaje que la escuela adopta para poder organizar los diferentes elementos que la constituyen, de esta forma se desarrolla en el seno escolar, sin embargo surgen distintos marcos de gestión educativa, el que este trabajo retoma es el enfoque de gestión educativa estratégica, el cual pretende superar los desafíos que se habían mantenido arraigados en la organización de las escuelas, existen diferencias claras entre lo que era la administración escolar y lo que fundamenta la gestión educativa estratégica. (Ver Fig. 6)

**Figura 6 Esquema comparativo entre Administración escolar y Gestión estratégica**

<b>Administración Escolar</b>	<b>Gestión Educativa Estratégica</b>
Baja presencia de lo pedagógico.	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Fuente: IIPE Buenos Aires, Gestión Educativa Estratégica

Como podemos observar la centralidad de lo pedagógico es la primera característica de la gestión educativa estrategia, desarrollando habilidades para tratar lo complejo y utilizando el trabajo en equipo como un medio para el logro de objetivos.

La UNESCO (2003:16) considera que la gestión educativa estratégica 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.

Según el Modelo de Gestión Educativo Estratégico (SEP, 2009) la gestión educativa estratégica se subdivide en los siguientes tipos de gestión según su campo de acción: institucional, escolar y pedagógica. El primero hace referencia a la gestión que se realiza desde las instituciones, como sistema educativo, en la gestión escolar, se refiere al interior de las escuelas es especial a la organización y en la pedagógica la podemos ubicar al interior de las aulas relacionada con las prácticas educativas hacia una perspectiva de gestión de los aprendizajes.

La presente tesis se perfila bajo el campo de concreción de la gestión escolar donde se pretende mejorar la organización de la escuela a través de la participación de todos los actores con la finalidad de la mejora de los servicios y sin olvidar su tarea fundamental que es el logro de los aprendizajes.

De acuerdo al mismo Modelo de Gestión Educativa Estrategia que retoma la SEP (2009):

Se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Es importante entender el nivel de gestión en el que se enmarca el proyecto de tesis, ya que este representa el campo de acción los alcances y limitaciones que se tienen, en este caso la gestión escolar abarca a todos los actores educativos y las relaciones así como las acciones que ellos realizan que se encuentren vinculadas con el aprendizaje de los alumnos, sin embargo no solo se limita a las acciones si no que también comprende los ambientes y procesos que se refieren al aprendizaje de los alumnos con base a metas y objetivos a corto y mediano plazo.

La presente tesis retoma esta visión de gestión escolar bajo el marco de la gestión educativa estratégica ya que pretende la mejora educativa a través de la

organización escolar y de los actores educativos con base en una prioridad educativa diagnosticada y con objetivos comunes a alcanzar.

Es importante destacar un elemento clave de la gestión escolar y este es la organización de los centros como el espacio mediante el cual podrá llevar a cabo las acciones planeadas así como mejorar los espacios y ambientes escolares.

### **2.2.2 La organización escolar**

La organización escolar es una dimensión de la gestión que se refiere a los procesos de planificación, ejecución y dirección del plantel educativo, pero también se relaciona con los actores educativos y surge de la necesidad de conducir eficientemente estos elementos.

De igual manera nos menciona Gairín (1999) que la organización escolar desde el punto de vista social se vincula con distintos paradigmas, para la presente tesis retomaremos la organización escolar desde el paradigma crítico, el cual considera que las organizaciones están estrechamente vinculadas con la sociedad, por lo que es posible que una modifique a la otra, en este caso la organización escolar puede ser un catalizador de cambio social y escolar.

Es importante reconocer que la organización escolar puede ser planificada para el logro de un objetivo común como es el caso de la gestión educativa estratégica o bien puede ser una organización natural que no prevea ningún tipo de cambio ni mejora, en el caso de esta tesis se apuesta por el paradigma crítico de las organizaciones ya que promueven el cambio planificado para la mejora educativa.

En este orden de ideas la organización escolar es también vista como un campo de acción para la mejora educativa, desde el cual es posible coordinar los

elementos que subyacen del centro escolar para centrarlos en la tarea educativa, esto lo menciona Teresa González (2009:25), quien afirma que:

El centro escolar considerado como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan profesores y profesoras. Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad docente de los profesores, y en el aprendizaje de los alumnos.

Como podemos analizar con base a lo que menciona González, la organización educativa gira alrededor de una finalidad clara, el proceso de enseñanza aprendizaje, que es la esencia de la escuela como institución y organización, por lo que todo lo que comprenda la estructura organizativa de los centros escolares debe girar en torno, al desarrollo del currículum, el aprendizaje y la práctica docente, para favorecer desde la acción organizativa estos procesos.

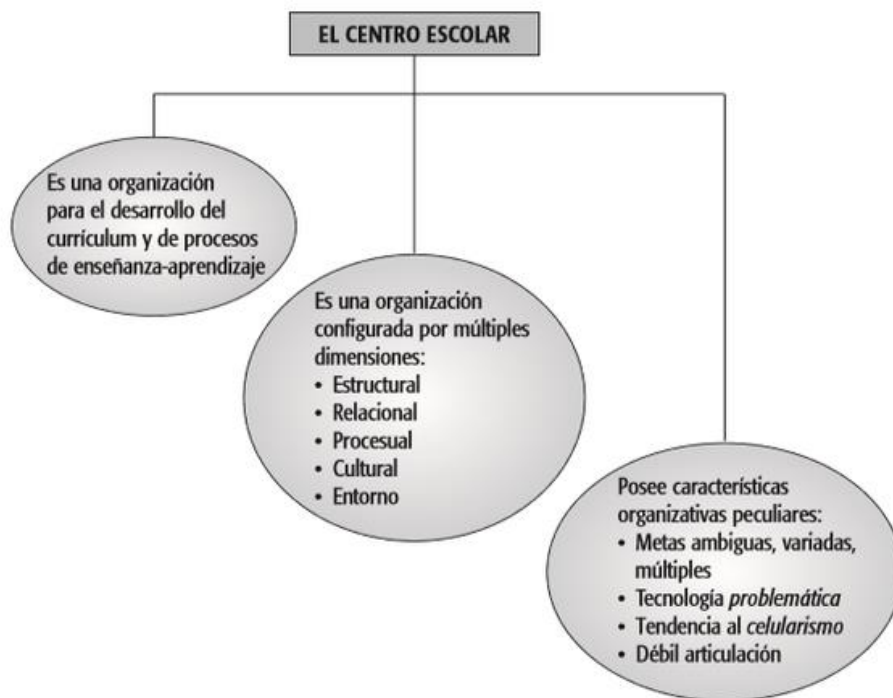
Bajo este entendido la misma Teresa González (2009) hace mención a la teoría de las organizaciones formales donde la organización tiene una meta propia que no se modifica por los individuos si no que por el contrario los trasciende, y esta meta organizacional es la que guía los esfuerzos al interior de la organización tanto para determinar el deber ser, como el deber hacer y por tal motivo dota de identidad a la institución y modela su comportamiento.

Es decir, las organizaciones escolares con intenciones de cambio claras, son consideradas organizaciones formales ya que consolidan una visión de mejora conjunta y delimitan la misión del centro educativo más allá de los intereses individuales de los miembros de la organización, permitiendo así tener un plan de mejora a seguir con metas claras, compartidas por los miembros y la comunidad escolar.

Las escuelas vistas como organizaciones, se pueden clasificar en dimensiones, como lo son la dimensión estructural, relacional, cultural, procesual y de entorno como lo menciona Teresa González (2009), en el siguiente esquema

podemos observar a manera de resumen los elementos que la destacan. (Ver Figura 7)

Figura 7 Esquema de las características organizacionales del centro escolar



Fuente: Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Gonzalez (2009)

La organización escolar como ya había mencionado con anterioridad es una organización de tipo formal que tiene como finalidad desarrollar el currículum es decir asegurar el logro de los aprendizajes en los estudiantes que asisten a ella.

Se encuentra integrada por diferentes dimensiones, la estructural por ejemplo se refiere al tipo de organización formal que da vida y forma a la organización como lo menciona Teresa González (1999:27) esta dimensión “Nos indica cómo está dividido el trabajo de la organización en distintas parcelas de actuación, y cuáles son los mecanismos formalmente establecidos para tomar decisiones sobre aspectos de la vida y funcionamiento del centro”.

En esta dimensión descansan los roles o funciones que desempeñan cada uno de los actores educativos de acuerdo a las normativas y acuerdos preestablecidos por el sistema educativo, al igual que las formas de actuar de la escuela que se basan en normas y lineamientos oficiales.

Otra dimensión de la organización es la relacional, la cual destaca la importancia de las relaciones sociales que se generan en el marco de la organización, en esta dimensión es importante destacar que existe la comunicación formal e informal dentro de las organizaciones educativas, y que deben ser tomadas en cuenta en cualquier proyecto institucional que se realice puesto que estas dinámicas influyen directamente en el logro de los objetivos planteados.

Para Johnson y Johnson (1989, cit. en Amores 2012) esta vinculación estaba completamente clara como lo afirma a continuación:

La escuela es ante todo una organización social hecha de una red de relaciones interpersonales estructuradas para facilitar la consecución de las metas establecidas. Los centros escolares no son edificios, máquinas, y currículum. Las escuelas son relaciones e interacciones entre personas

Para poder transformar la organización de los centros escolares es necesario reconocer y comprender que está conformada por elementos humanos que interactúan entre sí, y que la calidad de las relaciones impactará directamente en el tipo de ambiente organizacional.

La siguiente dimensión que destaca la teoría organizacional de los centros escolares es la de procesos, la cual hace referencia a los métodos y técnicas educativos que se realizan al interior de una escuela para asegurar el proceso central de la escuela la enseñanza-aprendizaje, un ejemplo de los procesos paralelos al logro educativo es la planeación docente, como una herramienta procesual del aprendizaje de los alumnos.

Sin embargo, los procesos organizacionales se ven directamente afectados y vinculados con las otras dimensiones organizativas, como lo menciona Teresa González (2009:28):

Los procesos que lleva a cabo una organización escolar para ir funcionando día a día y mejorar como organización no ocurren al margen de las estructuras existentes en los centros, las relaciones y patrones de relación habituales entre sus miembros, o los valores, creencias, supuestos que se promueven y subyacen a la vida y actuación en el centro.

Como podemos retomar de la cita anterior, la dimensión procesual se vincula con la comunicación, las relaciones preexistentes en la organización y también con el tipo de estructura que predomine, puesto que los procesos son realizados por personas que son permeadas por características propias y que se relacionan entre sí de diferente manera los procesos que de estas deriven estarán directamente vinculados con las demás dimensiones.

En cuanto a la dimensión cultural hace referencia a la serie de valores, creencias e ideales de la organización como institución social, es decir la organización influye así como determina el comportamiento que se espera de los miembros de la organización independientemente de los valores y creencias personales.

La cultura de una organización es un factor clave para la mejora de una institución ya que determina las pautas de acción de los actores educativos y es la guía de actuar de los mismos.

Finalmente, la dimensión del entorno nos recuerda que las organizaciones forman parte de una comunidad, no son islas desiertas, las acciones que de estas emerjan afectan a la comunidad que las rodea y viceversa, por lo que cuando se piensa en una organización es importante hacerlo también desde su entorno para impactar positivamente sobre él.

La teoría organizacional y sus dimensiones me brindaron valiosas aportaciones para trabajar un proyecto basado en el cambio organizacional ya que es necesario retomar cada una de las dimensiones organizativas en un plan institucional, para que este sea exitoso y se cumplan los objetivos esperados.

Sin embargo, estos cambios organizacionales impactaron en la cultura organizacional de la institución la cual representa un factor importante de cambio y mejora que a continuación se detalla.

### **2.2.3 Cultura institucional**

Un rasgo importante de todo tipo de institución es su cultura que se desarrolla al interior de la misma, ya que supone elementos comunes en sujetos que comparten un sentido organizativo, es decir todo grupo u organización genera un tipo de cultura específica que se vincula con elementos formales de la misma y de igual forma se guía por las prácticas de sus miembros, según G. Frigeiro, M. Poggi y G. Tiramonti (1992:35) se define como:

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella.

Los seres humanos somos sociales por naturaleza y todas aquellas actividades o acciones que llevamos a cabo en el día a día, generan una cultura que puede ser percibida por los demás debido a sus particularidades, es decir la cultura varía de acuerdo al tiempo y espacio específicos.

En el caso de las organizaciones escolares la cultura institucional que de ellas se deriva, resulta de la política educativa vigente y de cómo esta es traducida por los miembros que la conforman. La percepción que se tiene de la misma cultura y las políticas que la rigen serán elementos que converjan en el desarrollo de la cultura individual de cada centro escolar.

Es importante el papel que juega la cultura institucional en las escuelas ya que esencialmente cumple con dos roles de acuerdo a la UNAM(2018) que



menciona que la influencia de la cultura se puede observar desde la integración interna y la adaptación donde la primera permitirá a los sujetos desarrollar una identidad con la institución, un compromiso colectivo de trabajo colaborativo y en cuanto a la adaptación se referirá a las formas en las que la cultura promueva el logro de metas y objetivos de la institución ampliando su alcance.

Cuando se pretende generar un cambio dentro de una institución educativa para su mejora como lo es la aplicación de un Proyecto de Gestión Escolar, debe tomarse en cuenta la cultura institucional ya que de no hacerlo puede convertirse en un obstáculo para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Según Griffin y Moorhead (2010) el papel de la cultura en el comportamiento de los miembros de una institución influye en gran medida ya que modela las estructuras, fomenta el trabajo en equipo ya que reduce la formalización y da significado a los roles de los miembros permitiendo consolidar la misión de la institución.

Consideré importante retomar elementos de la cultura organizacional debido a que esta es un catalizador de cambio que promueve y mejora la aplicación de proyectos de gestión escolar para la mejora de los centros, sin embargo, la cultura organizacional debe considerar también el trabajo colaborativo de sus miembros para que esta pueda ser aceptada por todos ellos.

#### **2.2.4 Trabajo Colaborativo**

El trabajo colaborativo en las organizaciones escolares es de suma importancia ya que este significa el integrar a todos los actores educativos en las acciones de mejora, de forma que se apoyen y colaboren unos con otros, de acuerdo a la SEV (2015:7) “Etimológicamente, colaborar (cum labore) significa trabajar con otro, por lo tanto, lleva una intención implícita: tener objetivos comunes y otra explícita: “agregar valor”, esto es, producir algo nuevo o distinto a través de la colaboración”

Colaborar se vincula con la cultura institucional que se tenga en el centro educativo, ya que la colaboración es una forma de trabajo y un valor institucional que promueve la interacción con otros para el logro de objetivos comunes y la mejora continua tanto de los individuos como de las instituciones escolares.

Es importante reconocer que en la escuela no se ha arraigado la cultura del trabajo colaborativo, sigue siendo un proceso de aprendizaje organizacional que pretende conjugar los esfuerzos de todos los docentes, padres de familia y alumnos para poder alcanzar el logro de los aprendizajes en los educandos.

Como lo menciona la SEP (2015) en su publicación *Desarrollo de mecanismos para el Trabajo Colaborativo*, afirma que una vez puesto en marcha este proceso organizacional, el trabajo colaborativo produce redes de relaciones interpersonales que generan cambios al interior de la escuela, y que estos cambios además de ser positivos para el logro de metas desarrollan confianza, comunicación y respeto entre los miembros escolares.

El trabajo colaborativo como elemento sustancial del presente proceso de tesis, se retoma por sus cualidades de integración y responsabilidad que se genera entre los miembros además de la comunicación y confianza que asegura el logro de los objetivos planteados en colectivo.

El trabajo colaborativo se caracteriza de acuerdo a Guitert y Giménez (2014, cit en Podesta 2000:5) por:

- La fuerte relación de interdependencia entre los miembros del grupo.
- La motivación y el deseo de alcanzar el objetivo propuesto.
- El establecimiento de relaciones simétricas y recíprocas.
- La responsabilidad individual compartida como condición necesaria para el logro del objetivo.

- La heterogeneidad en relación a las características de las personas que conforman el grupo.
- La asignación de tareas a cada uno de los miembros en función de sus conocimientos, habilidades y posibilidades.
- El manejo de habilidades comunicacionales.

Como se puede apreciar en el listado anterior el trabajo colaborativo posee una serie de rasgos que lo caracterizan, y que en conjunto es como pueden lograr alcanzar los beneficios del mismo, por ejemplo, la interdependencia de los miembros de una organización tiende a motivar al logro de metas comunes de la misma. Este tipo de trabajo colaborativo en el que unos se apoyan de los otros promueve también la reciprocidad de sus miembros, con base en las tareas que se asignan a cada uno de ellos en función de la responsabilidad y equidad de las acciones.

El trabajo colaborativo como medio para el logro de acciones institucionales puede ser una base fundamental en la cual descansen proyectos escolares, integrando armónicamente propósitos educativos y personales, delimitando responsabilidades y tareas de forma asertiva para el logro de las metas planteadas.

Una manera de lograr lo anterior es mediante un proyecto de gestión escolar que retome la visión del trabajo colaborativo para lo cual es importante destacar la parte operativa del mismo trabajo colaborativo que se refleja en los proyectos institucionales que a continuación se detallan.

### **2.2.5 Proyectos de gestión escolar**

La escuela como un centro de enseñanza es también un centro de aprendizaje continuo, tanto para los alumnos como para los propios docentes y padres de familia, es menester entender la complejidad del centro escolar como un entramado de dimensiones que se interrelacionan con una finalidad: que los alumnos aprendan.

Para lograr lo anterior es importante que todos los miembros escolares conozcan el rumbo que lleva la escuela, hacia donde está caminando y que es lo que se quiere lograr, sin embargo, solo el conocer lo que se quiere realizar no es suficiente, es necesario sistematizarlo, comprometerse, tener responsables y sólo a través de un trabajo y esfuerzo colectivo alcanzar la meta.

Es así como surge la idea de un proyecto a nivel institucional que de una dirección a las acciones que se proponen en colectivo que sirve de orientación a las dificultades que surjan y que sea el timón de todos los que estén involucrados en el.

Como lo menciona Sergio Tobón en la publicación de su libro Proyecto de Gestión Escolar (2018:33):

Desde la socioformación, la escuela es una organización viva, igual que una persona o equipo, que está en un continuo desarrollo a partir del aprendizaje continuo, igual que sucede con un alumno o docente. Esto debe potenciarse a partir de la resolución de problemas prioritarios mediante la colaboración de todos los actores, afrontando las situaciones de incertidumbre con estrategias flexibles que aseguren el logro de las metas y de su identidad como institución.

De acuerdo a la cita anterior el proyecto de gestión escolar es una estrategia de aprendizaje colectivo que permita la movilización de recursos tanto humanos como materiales de manera que todos estos atiendan una prioridad educativa, apoyándose en todos los actores de la institución con la premisa de mejorar continuamente las condiciones en las que la escuela brinda sus servicios a la comunidad, es decir el proyecto de gestión escolar permite un aprendizaje permanente de la propia escuela de manera gradual a través del cumplimiento de metas en colectivo.

Considero que el proyecto de gestión escolar recae su importancia en el impacto a nivel institucional pero posiblemente también a nivel comunitario, ya que este tipo de proyectos son generados desde el enfoque de gestión que como se

mencionó anteriormente debe contemplar todas las dimensiones de la gestión así como de la organización, aunado a lo anterior trabajar desde ellas y con ellas.

Otro autor que recupera el trabajo por Proyectos Pedagógicos Institucionales (PPI) es Irene Alfiz (1997) ya que menciona que es importante considerar que todo proyecto a nivel escuela debe serlo también a nivel pedagógico, puesto que esta es la función de la organización educativa, el aprendizaje.

Para lo anterior propone el trabajo por PPI, como “Una propuesta integral de coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella” (Alfiz, 1997:121)

El proyecto trabajo por proyectos en una institución llámense proyectos de gestión escolar, proyectos pedagógicos institucionales o proyectos de gestión directiva tienen una característica sustancial que la diferencia de otro tipo de planificaciones institucionales, esta es su centralidad en lo pedagógico, el trabajo por proyectos a nivel escuela independientemente de sus particularidades debe estar enfocado en una mejora educativa e integrar los esfuerzos de todos los actores para lograrlo.

Para la presente tesis se retoma el proyecto de gestión escolar, ya que este emerge de la acción de la figura de la dirección en conjunto con el colectivo escolar, de acuerdo con la SEP (2017 cit. En Tobón 2018:65), se define como:

Un plan de acción que debe realizar el director para resolver problemas prioritarios de la escuela de acuerdo con el consejo técnico escolar, teniendo como base la información de las evaluaciones internas y externas que se lleven a cabo, considerando el contexto sociocultural. Implica la ejecución del plan, recolectar las evidencias y elaborar un texto de análisis y reflexión en torno a la práctica.

Es importante destacar que la figura directiva es quien debe ser el líder pedagógico en la institución por tal motivo es el responsable directo de guiar al

colectivo escolar en acciones de mejora a través de proyectos institucionales o como en adelante le llamaremos proyectos de gestión escolar.

Tomando en cuenta las particularidades de cada centro escolar, sería inadecuado realizar un formato metodológico para la implementación de proyectos de gestión escolar, sin embargo, Sergio Tobón (2018.67) nos brinda una serie de atributos que todo proyecto debe contemplar:

- 1) Debe focalizarse en resolver problemas con el fin de mejorar la escuela como organización formadora y para la calidad de vida;
- 2) Es esencial que el diagnóstico se focalice en los logros y aspectos que es preciso mejorar, con detalles puntuales;
- 3) Las acciones deben estar articuladas y basadas en procesos de formación, colaboración y mejoramiento continuo mediante la metacognición; y
- 4) Debe ser flexible y poderse modificar acorde con las necesidades del entorno.

Por lo que se refiere a las características del proyecto de gestión, estas deben estar reflejadas en los procesos de planeación, ejecución y evaluación del proyecto mismo, ya que es menester partir de un diagnóstico escolar como se realizó en la presente tesis, y centrarlo en la tarea educativa, para poder planificar las acciones que se realizaron de manera articulada y con la colaboración de todos los actores.

Sin embargo, una característica importante del proyecto de gestión escolar es que este debe ser flexible y poderse modificar a lo largo del camino no para perder la orientación o meta principal, si no para sortear los obstáculos que se presenten y lograr el objetivo común.

La escuela debe tener esa capacidad de autorregular sus acciones con la finalidad de mejorar como institución, de planificar su propio desarrollo, pero esto debe hacerse con una guía, un proyecto que le permita avanzar hacia la dirección indicada y echar mano de los recursos con los que cuenta.

Para lograr lo anterior es importante que el proyecto desde sus inicios cuente con un diseño o una metodología la cual según Alfiz (1997:140) es: “El diseño debe tener un diagnóstico, definición de metas, estrategias y una propuesta de evaluación, también debe contemplar las diferentes dimensiones de la vida organizacional y su coherencia interna”

Con base en el diseño anterior el presente documento recupera etapas de desarrollo del proyecto de gestión escolar, iniciando por un diagnóstico, una planificación con base en las metas a alcanzar para el diseño de estrategias a realizar, y desde este momento de diseño debe pensarse en la evaluación del proyecto.

El proyecto de gestión escolar es una estrategia que responde a las necesidades específicas de una institución y que promueve el mejoramiento organizacional de los centros, esta autonomía de transformación para la mejora de la escuela como organización es posible por un elemento sustantivo que es el liderazgo directivo, de la cual hablaremos en el siguiente apartado.

### **2.2.6 Liderazgo compartido**

El liderazgo se encuentra estrechamente ligado al proyecto de gestión escolar como un componente indispensable para el éxito del mismo. No podemos imaginar un plan puesto en marcha que resulte exitoso sin los esfuerzos conjuntos y compromiso de todos los involucrados.

Para que lo anterior sea posible es necesario que exista liderazgo, visto como una actitud de servicio e innovación que se genera a través de procesos de trabajo para el cumplimiento de los propósitos del proyecto de gestión y que puede recaer en una o más personas.

De acuerdo a la UNESCO (2003:9) se conceptualiza como: “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”

Es decir que el liderazgo es una línea de intervención para mejorar una organización en este caso educativa, que tiende a guiar al colectivo hacia una meta formulada de manera conjunta, lo que nos lleva a que el liderazgo es un componente indispensable en el proceso de planeación y aplicación de un proyecto de gestión escolar.

Sin embargo, el liderazgo debe recaer en el gestor del proyecto que es quien ocupa el papel de líder, en toda acción debe existir un líder que orienta las acciones del equipo de trabajo, que sea capaz de tomar decisiones con responsabilidad y que motive e inspire a los demás. En los centros escolares este papel deberá corresponder al director escolar.

En este entendido el director es la pieza clave para guiar y ejecutar proyectos de gestión escolar que se enmarquen en la mejora de la institución a través del trabajo colaborativo de todos los actores y del liderazgo compartido, centrando la atención en la misión de la escuela que es brindar una educación de calidad, tal como se menciona en la publicación del libro *Perfil, Parámetros e Indicadores para los Directores de Educación Primaria* publicado por la SEP (2018)

La tarea sustantiva de un director de Educación Primaria es realizar una gestión eficaz, es decir, la de generar acciones, diseñar estrategias, promover ambientes y hacerse de recursos que promuevan el cumplimiento de la tarea sustantiva de la escuela, que es que todos los alumnos que asisten a ella aprendan.

Bajo esta visión el director escolar debe ejercer su liderazgo desde el enfoque de la gestión siendo capaz de diseñar, organizar y promover acciones que coadyuven a la mejora del aprendizaje de los alumnos, sin embargo, es necesario que se tomen en cuenta algunas prácticas directivas eficaces para lograr lo anterior.



En este sentido la UNESCO (2003:19) propone acciones sustanciales que un director con liderazgo debe ejercer:

- Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- Generar una visión de futuro.
- Comunicar esa visión de futuro.
- Promover el trabajo en equipos.
- Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
- Consolidar los avances en las transformaciones.
- Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Las prácticas directivas anteriores solamente pueden ser ejercidas si realmente existe un liderazgo por parte del mismo, sin embargo, no es necesario que el director monopolice el liderazgo, puesto que una de las prácticas efectivas es el trabajo en equipo para el logro de transformaciones, por lo que es necesario que en las escuelas también se practique un liderazgo compartido.

De acuerdo Bolívar (2012, cit en Castillo Armijo, Puigdemívol Aguadé, y Antunez Marcos, 2017:45) entiende que este debe ser:

El liderazgo compartido se entiende como un grupo de gente que aprende y trabaja junta en una Comunidad Profesional de Aprendizaje con un sentido de propósito compartido. Es una escuela vivida como comunidad, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados de su trabajo.

Para trabajar un verdadero liderazgo compartido es necesario que la escuela se visualice como una comunidad de aprendizaje conformada por especialistas de la educación que se interrelacionan y participan activamente de forma colaborativa

y corresponsable ejerciendo así un liderazgo compartido por parte del colectivo docente.

Es decir, tanto el éxito o fracaso de las acciones realizadas en el seno de la institución escolar se vuelve responsabilidad de todos los actores educativos, pero esta visión va más allá de la necesidad de responsabilizar a los docentes, su función es la de motivar y comprometer a los profesores en las transformaciones hacia la mejora educativa que la escuela emprenda.

Es así como retomo los conceptos de liderazgo directivo y liderazgo compartido como ejes conceptuales de la presente tesis, ya que aportan elementos teóricos para la formulación de los planes de mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo.

### **2.2.7 La lectura y escritura como prioridad educativa**

Una de las grandes responsabilidades de la escuela desde tiempos remotos es la enseñanza de la lectura y escritura a los estudiantes, sin embargo los métodos e intencionalidades han variado a lo largo de los años, ya que en un inicio estas dos habilidades solo requerían la decodificación de los signos lingüísticos para estudiar textos religiosos que no se modificaban durante largas décadas o transmitir comunicados breves que no requerían mayor reflexión, sin embargo con el paso de los años y hasta la actualidad la escuela se ha vuelto la responsable de la enseñanza de la lectura y escritura como medio de emancipación social, es decir que la reflexión y el pensamiento crítico son nuevos elementos a incorporar en su enseñanza.

Como tal es necesario que la escuela enfoque sus esfuerzos en formar lectores y escritores, a partir de lo cual se pueden desarrollar el resto de las asignaturas puesto que no puede haber matemáticas sin comprensión lectora o historia, geografía, artes ni formación cívica, la base del trabajo escolar es la lectura y escritura.

De acuerdo a Lidia Lerner (2012:14) “Para que la lectura como objeto de enseñanza no se aparte demasiado de la práctica social que se quiere comunicar, es imprescindible “representar” –o “re-presentar”– en la escuela los diversos usos que ella tiene en la vida social”, es decir es necesario que los alumnos vivencien un proceso de lectoescritura desde la funcionalidad en la vida de estos.

Uno de los grandes desaciertos de las instituciones educativas es que han aislado la enseñanza de la lectura y escritura a las aulas, volviendo artificial el proceso y dejando al maestro solo en este proceso social de aprendizaje por lo que la misma Lerner (2012) menciona la utilidad de los proyectos institucionales para el trabajo de la lectura y escritura en la escuela, siempre y cuando estos respondan a prácticas útiles de la lengua, como leer para resolver un problema práctico, para encontrar información deseada o simplemente para disfrutar, todo lo anterior en un marco de aprendizaje colectivo.

Es importante que la escuela como institución reconozca su acción en la prioridad educativa de la lectura y escritura, puesto que, solamente de esta manera estaría cumpliendo con su verdadera misión que es asegurar el aprendizaje de todos los alumnos que asisten a ella, en un marco de aprendizaje institucional tanto para los alumnos, docentes e incluso los padres de familia. Como lo menciona Lidia Lerner (2012:16):

En efecto, los proyectos institucionales permiten instalar en la escuela –y no sólo en el aula– un “clima lector” que en algunos casos se extiende hacia los hogares, porque va involucrando insensiblemente no sólo a los niños, sino también a las familias.

Es así como la escuela cumple la doble función de educar a los alumnos dentro de la escuela y de fomentar a nivel comunidad una cultura de aprendizaje, donde la escuela retome su función socializadora, promoviendo así una relación con la escuela y la comunidad.

Esta estrecha relación socializadora debe mantenerse también en el proceso de la escritura de acuerdo a Daniel Cassany (2012) en su Decálogo didáctico de la enseñanza de la composición, la lectura está ligada a la escritura, ya que aquel que escribe lo hace con la finalidad de que otro le lea, es necesario que se trabaje en sociedad para leer y escribir teniendo esto en cuenta la escritura, debe dejar de ser estigmatizada por las reglas gramaticales, si bien estas son materia de currícula en nuestra escuela, solo son herramientas para escribir mejor, primero se debe empezar a escribir como se pueda, como un infante inicia a hablar así nuestros alumnos deben empezar a escribir con naturalidad y con la intención de comunicar.

En la escuela tenemos una concepción errónea sobre la enseñanza de la lectura y escritura, desde el proceso de adquisición de la misma como una habilidad para acceder a otros conocimientos y no como el medio para generar conocimientos propios, los alumnos se ven encajonados en lecturas sin sentido y con la premisa de decodificar exactamente lo que está escrito como si fueran robots traductores por encima de niños lectores.

Lo dicho anteriormente debe ser modificado por procesos de lectoescritura donde los saberes sean desarrollados en colectivo y la participación en su propio aprendizaje sea activa, como lo menciona un Artículo de la página web Scielo (2006):

Las labores de lectura y escritura deben presentarse como actividades en toda la dimensión de su complejidad. Las distintas acciones promotoras del conocimiento de la lectura y la escritura deben aprovechar la curiosidad por lo escrito en los períodos anteriores a su enseñanza formal en la escuela primaria.

Si queremos mejorar la lectura y escritura en la escuela es necesario mejorar nuestra visión de enseñar a leer y escribir, integrar textos ricos, divertidos y permitir que los alumnos los estudien, armen y desarmen a su antojo.

Dentro de la presente tesis que tiene como interés primordial el organizar un universo escolar a través de herramientas de gestión con la finalidad de atender una

prioridad, y que en este caso es la mejora de la lectura y escritura es preciso que las estrategias que se desarrollen incluyan este enfoque de mejora de la lectura y escritura como una práctica social del lenguaje que debe motivar e interesar a los alumnos.

Esta necesidad de organizar a la escuela como un ente autónomo que atienda y resuelva necesidades de forma efectiva asegurando el aprendizaje de los alumnos se encuentra normada en las leyes y acuerdos de la legislatura mexicana que en el siguiente apartado se retoman.

### **2.3 MARCO NORMATIVO**

El sistema nacional Educativo ha pretendido desde la creación en 1921 de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de asegurar la adquisición de la lectura y escritura donde se pretendía un proyecto centralizador de la educación con miras a disminuir el analfabetismo, la meta era enseñar a leer y escribir como se menciona en el texto Avances, logros y desafíos de la Educación en México publicado por el INEE (2001), la tendencia de la educación era mantener el control de la administración, los recursos, programas y textos por parte de la autoridad central y cuya superación implicó un trabajo político de largo plazo, aunado a un gran esfuerzo logístico y económico por parte del gobierno federal.

En esta primera etapa de la lectura y escritura en México se pretendía alcanzar la mayor cantidad de personas alfabetizadas, ya que en periodo de posguerra la educación del pueblo era menester para regenerar la nación. Podría decirse que la primera meta del sistema educativo fue alfabetizar a la población como prioridad se tenía la cobertura de la educación en el país.

Pero debido al surgimiento de diversas transformaciones sociales y cambios acelerados a nivel mundial se hizo necesario actualizar la educación en México, luego de casi setenta años surge un Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) en 1992 en respuesta a las nuevas necesidades

nacionales donde la escuela se veía como una organización tipo empresarial que debería cumplir con ciertos criterios de calidad estandarizados y que son ahora los antecedentes normativos de la presente tesis.

Después de los esfuerzos por modernizar la educación en Mexico casi veinte años después inicia otra renovación inminente en el sistema educativo ante el panorama mundial globalizado que requiere ciudadanos del mundo con competencias para la vida, el sistema nacional educativo debe dar de nueva cuenta respuesta y pasar de la cobertura a la modernización para llegar a la calidad educativa.

Como lo menciona Murillo (2008, citado en del Castillo Alemán, 2012:5)

La respuesta de México al desafío de su sistema educativo nacional frente al tema de la calidad ha sido una apuesta estratégica gubernamental que contempla simultáneamente la modernización de la gestión del sistema cuyo diseño y propósito responde al paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP); y la apuesta por la gestión basada en la escuela (GBE), como parte de la adopción del movimiento de escuelas eficaces.

De esta forma es como México inicia un proceso hacia la calidad educativa y actualmente la presente tesis encuentra su sustento legal en la Carta Magna (1997, citado en DOF 2013: 5) en el *Artículo Tercero* que refiere lo siguiente:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación... El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos.

Bajo este mandato nacional se eleva a derecho constitucional la educación de calidad rasgo que se agrega a la escalera de mejora del sistema educativo, ya no solo es importante la cobertura, la organización y modernización si no que ahora estamos en miras de calidad y perfeccionamiento de la educación.

Esta modificación al artículo tercero constitucional remite a la escuela a la integración de diversos ambitos de acción en la escuela y no solo se queda en el proceso de enseñanza aprendizaje, la calidad en términos constitucionales alude a los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura, los docentes y los directivos elementos que giran en torno de la misión en común que es el garantizar el máximo logro de los aprendizajes en los alumnos.

Es por esto que la presente tesis desde la función directiva incluye en su plan de mejora, los elementos constitucionales para garantizar la calidad de la educación y que más adelante se definirán como ambitos de gestión, pero que por ahora entendemos como los elementos clave que el artículo tercero contempla.

*La Ley General de Educación* (2014: Art. 2º) hace referencia sobre la finalidad de la escuela como organización social que cumple con garantizar un derecho constitucional y a bajo la cual nos regimos como servidores públicos:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con solo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social.

Como claramente expresa el artículo anterior, además de garantizar la accesibilidad del derecho a la educación a todos los ciudadanos mexicanos, esta debe desarrollar las facultades del individuo en miras de transformar la sociedad es decir el aprendizaje debe ser útil para el individuo como para la nación.

Para lograrlo la escuela debe integrar a todos los actores escolares con responsabilidad. Es decir, un proyecto de tesis que se quiera ajustar a los lineamientos normativos no debe olvidar que la prioridad es el logro máximo de los aprendizajes para el desarrollo integral de los alumnos con la intención de

transformar la nación a través de la organización y participación activa de todos los agentes educativos.

Siguiendo la misma línea de pensamiento se publica el *Acuerdo 592* en el año 2011 mediante el cual se da la Articulación de la Educación Básica y la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) 2011 el cual nos rige hasta este ciclo escolar 2017-2018, y donde se retoma la organización escolar de la siguiente forma SEP (2011:14):

La Reforma Integral de la Educación Básica requiere, para su efectiva aplicación, que los colectivos escolares desarrollen nuevas formas de relación, colaboración y organización...para ello, la RIEB propone los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como normas que orienten la organización escolar. Una gestión con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

El acuerdo 592 fue el parte aguas metodológico para la implementación de un nuevo plan y programas, que pretendían hacer visible a la escuela como una organización coordinada que desarrollará nuevas formas de colaboración y enseñanza para asegurar el aprendizaje de los alumnos. La RIEB apuesta a la creación de espacios educativos que promuevan el aprendizaje centrado la atención en el alumno y organizando todos los demás actores en torno a él, para asegurar así su aprendizaje.

Sin embargo, esta Reforma Integral de Educación Básica emanada en el año 2011, fue acompañada por otra *Reforma Educativa* en el año 2013, la cual inicia en un documento signado por las principales fuerzas políticas denominado Pacto por México, en el segmento dedicado a “Educación de calidad y con equidad” se propone una reforma legal y administrativa con tres objetivos “iniciales y complementarios” de los cuales retomo uno por tener mayor vinculación con el objeto de estudio de la tesis ( INNE, 2014: 8):



Aumentar la calidad de la educación básica de manera que se refleje en mejores resultados en evaluaciones internacionales como el Programa Internacional para la Evaluación de los Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés).

Como podemos analizar el principal objetivo de este pacto por México para la educación básica es aumentar la calidad de la educación básica, con la finalidad de mejorar el logro educativo y que este se refleje en evaluaciones internacionales, mejorando el nivel educativo mexicano a nivel mundial.

Bajo este precepto la Reforma Educativa (2013) maneja siete prioridades a atender, donde una de las prioridades donde se centra la presente tesis es el fortalecimiento de la escuela, como una organización autónoma, y que prioriza a la escuela como el centro del proceso educativo, dentro de ella el principal componente es el aprendizaje de los alumnos, con lo cual se pretende lograr una educación de calidad.

Para abonar al objetivo del *Plan de desarrollo 2013-2018* que es llevar a México a su máximo potencial, y cumplir con la tercera meta que es: Un México con educación de calidad el cual tiene como objetivo estratégico (GOB, 2013:43):

Implementar políticas de estado que garanticen el derecho a la educación de calidad para todos los mexicanos, fortalezcan la articulación entre niveles educativos, y los vinculen con el quehacer científico, el desarrollo tecnológico y el sector productivo, con el fin de generar un capital humano de calidad que detone la innovación nacional.

El presente proyecto de tesis se enmarca en la línea de desarrollo México con educación de calidad, ya que el propósito de la presente tesis también pretende desde la organización escolar atender una prioridad educativa para abonar a la calidad de la educación.

En el marco de esta gran cantidad de políticas públicas y leyes decretadas, surgen acuerdos para delimitar la organización escolar dentro del nuevo sistema de

gestión escolar, para clarificar los esfuerzos en estos rubros que delimiten la acción escolar para la mejora de la educación y la calidad de la misma.

Es por esto que surge en el marco de la reforma educativa durante la administración 2013-2018, el *Acuerdo 717* por el que se emiten los lineamientos para formular los programas de gestión escolar destinados a fortalecer la autonomía de gestión en las escuelas y el cual tiene como intencionalidad según lo publicado en el Diario Oficial de la Federación (2014):

Establecer las normas que deberán seguir las autoridades educativas locales y municipales para formular los programas o acciones de gestión escolar, destinados a fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas de educación básica.

Por programas y acciones de gestión escolar se entenderá al conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.

Dentro de estas acciones de gestión escolar se encuentra la presente tesis que formula una estrategia de gestión escolar mediante la aplicación de un proyecto que este destinado a contribuir con la mejora de las condiciones educativas para el logro de los aprendizajes en todos los alumnos.

Este acuerdo es el que mayor coincidencia alberga con la investigación de tesis y brinda una perspectiva para los docentes sobre la forma de aplicar la autonomía de gestión en una escuela primaria, abonando a los objetivos individuales de la escuela, pero también en forma ascendente a la normatividad legal de la educación y de la nación.

## **2.4 MARCO PROGRAMÁTICO**

En este apartado se plantean los elementos teórico metodológicos de los programas que sustentan el trabajo por proyectos institucionales o proyectos de gestión escolar

como una estrategia de mejora que responda a las necesidades de las escuelas y las políticas públicas.

Como primera referencia se identifica el Programa de Escuelas de Calidad (SEP, 2001), “El cual surge como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar para superar los diversos obstáculos para mejorar el logro educativo” lo anterior con la intención no solo de mejorar a la escuela si no de brindar una educación de calidad.

Es decir, este programa tenía la intención de integrar la gestión tanto institucional como escolar a los centros educativos para que estos resolvieran problemáticas particulares que contribuyeran al logro educativo, en un primer momento solo algunas escuelas se vieron beneficiadas con el programa puesto que era necesario que cumplieran con algunos requisitos para iniciar con un proyecto institucional, como una buena organización y un diagnóstico participativo.

El Programa Escuelas de Calidad (2001) tenía como objetivo general el contribuir a mejorar el logro educativo en los alumnos de las escuelas públicas de educación básica beneficiadas por el programa mediante la transformación de la gestión educativa. Este programa opero bajo un esquema de participación social, cofinanciamiento, transparencia y rendición de cuentas, por medio del cual las escuelas beneficiarias reciben apoyo académico y financiero para la transformación de su organización y funcionamiento.

A pesar de la efectividad de este programa los recursos públicos no fueron suficientes para continuar beneficiando a la totalidad de las escuelas que integran el sistema educativo nacional, además que este programa tenía algunas dificultades que debían superarse como el dar mayor autonomía de decisión a las escuelas, lograr que exista un autofinanciamiento de las mismas e integrar equipos de trabajo docente, comunitario y a nivel zona escolar.

Es así como surge otro programa en el sistema educativo el cual es el de la Reforma Educativa, donde se pretende sobrepasar las dificultades antes mencionadas, reviviendo la funcionalidad de los Consejos Técnicos Escolares y desarrollando una Ruta de Mejora Escolar.

La ruta de mejora escolar (RME) como lo menciona la SEP (2014:8) “Es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite reordenar y sistematizar sus procesos de mejora”

Por tal motivo la ruta de mejora escolar es el fundamento metodológico del cual emana el proyecto de gestión escolar como una estrategia de acción que responda a las necesidades que la ruta de mejora determina.

En este tenor debemos comprender que la ruta de mejora se diseña de forma anual y emparejada a los ciclos escolares, durante este periodo se desarrollan los siguientes procesos:

- **Planeación.** Es el proceso sistemático, profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares (CTE) a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.
- **Implementación.** Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos.
- **Seguimiento.** Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.
- **Evaluación.** Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y

fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.

- Rendición de cuentas. Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar.

Estos procesos antes mencionados se llevaron a cabo en la escuela primaria Amado Nervo, quien tiene como sistema de gestión escolar la Ruta de Mejora, al inicio del ciclo se diagnosticó problemas con el desarrollo de la lectura y escritura en varios alumnos del plantel y bajo logro educativo como consecuencia de estas dificultades.

Posteriormente se diseñó el plan de mejora Anual para atender la prioridad Mejora de los aprendizajes específicamente lectura y escritura, donde se plantearon distintas líneas de acción para el trabajo anual de mejora de esta prioridad.

Durante la implementación de la ruta de mejora se realizaron diferentes estrategias para atender a la prioridad seleccionada, estas se llevaban a cabo de manera bimestral para evaluar avances en el logro educativo.

Es durante esta fase de implementación, conjuntándola con la evaluación y rendición de cuentas donde se pretende implementar un proyecto de gestión escolar que permita atender la mejora de la lectura y escritura en la escuela pero que también responda a la evaluación y rendición de cuentas de la Ruta de Mejora Escolar logrando un proyecto integral que de forma estratégica pueda concluir el ciclo escolar con resultados favorables.

Una de las herramientas metodológicas para la implementación de la ruta de mejora son las estrategias globales de mejora escolar entendidas por la SEP (2015) como las herramientas en las que el director y el colectivo docente, en ejercicio de su autonomía de gestión, se apoyan para organizar las actividades de la escuela y atender las prioridades educativas del plantel de forma integral.

Las estrategias globales de mejora deberán tomar en cuenta los ámbitos de gestión escolar que según el Servicio Profesional Docente (2018) los define como aquellos espacios en los que el colectivo docente toma decisiones en atención a las prioridades educativas y los cuales son:

- En el salón de clases (Contextualización curricular e iniciativas pedagógicas)
- En la escuela (Organización y funcionamiento escolar)
- Entre maestros (Desarrollo de capacidades técnicas)
- Con los padres de familia (Participación de los padres de familia)
- Para medir avances (Evaluación interna)
- Asesoría Técnica (Solicitud de asistencia técnica)
- Materiales e insumos educativos (Gestión y ejercicio de los recursos)

Estos ámbitos de gestión escolar se deben organizar de forma integral de tal manera que cada uno de ellos aporte elementos para la mejora de la lectura y escritura y se garantice el seguimiento y sistematización de las acciones a realizar.

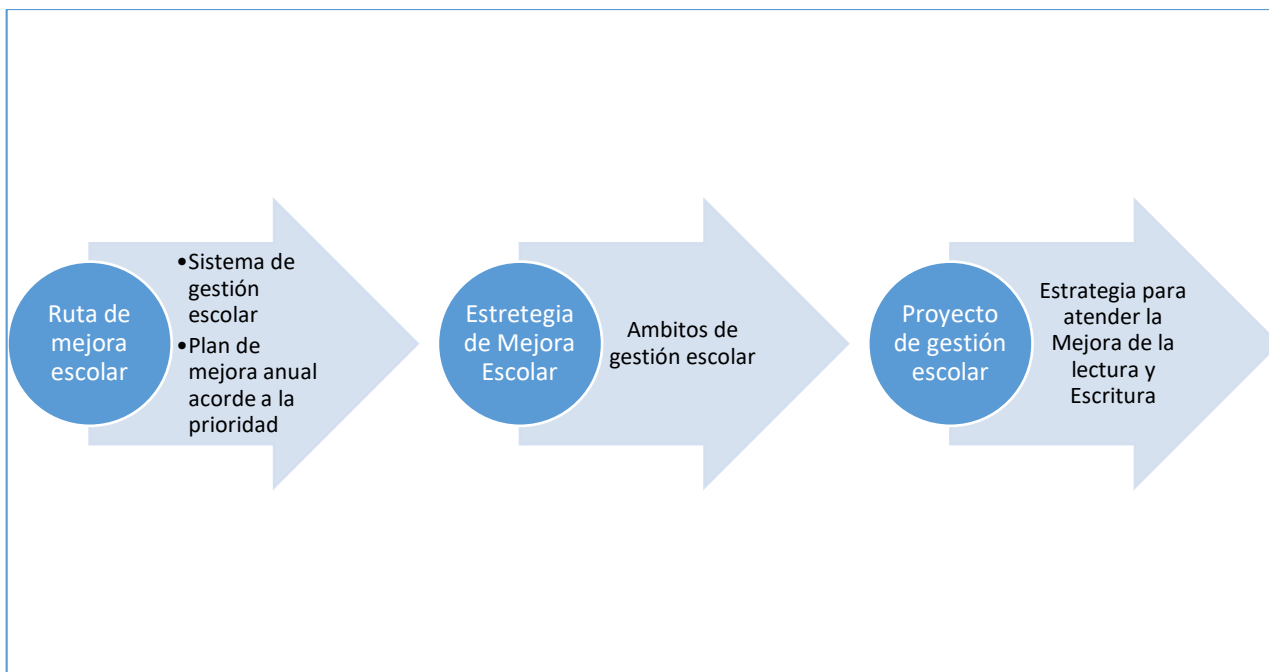
Por esta razón los ámbitos de gestión son elementos teórico metodológicos que se recuperan de forma textual en el proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura.

El proyecto de gestión escolar surge como una estrategia de mejora de la escuela desde el espacio de decisión más importante de una organización escolar el Consejo Técnico Escolar, y el cual es definido por los Lineamientos de Funcionamiento del Consejo Técnico Escolar por SEP (2017) como:

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es el órgano colegiado de mayor decisión técnico pedagógica de cada escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de todos los alumnos de la misma. Está integrado por el director y todos los docentes frente a grupo, incluidos los de Educación Física, Especial, Inglés, Cómputo y Asesores Técnico Pedagógicos, entre otros, que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

Podemos visualizar la relación de los principales elementos de este marco programático para delimitar el Proyecto de gestión escolar desde la Ruta de Mejora y las Estrategias Globales de Mejora Escolar. (Ver Fig. 8)

**Figura 8 Esquema Metodológico del marco programático**



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar el marco programático actual que rige esta tesis en relación al enfoque de gestión escolar para la organización de los centros educativos parte del programa de escuelas de calidad, el cual plantea una serie de herramientas de gestión que se utilizan para planificar el trabajo al interior de las escuelas.

La ruta que se siguió fue con base a tres ejes de trabajo institucional como lo es la Ruta de Mejora Escolar como sistema de gestión generalizado donde se incluyan las cuatro dimensiones de la gestión; el cual se pretende implementar en un periodo de tiempo equivalente al ciclo escolar, la Estrategia de Mejora Escolar como una herramienta que incluya todos los ámbitos de acción de la gestión en el

plano de una prioridad educativa en un periodo de dos o tres bimestre y finalmente el proyecto de gestión escolar, donde se reflejan las acciones específicas de atención e intervención directiva que atiende una problemática específica durante un periodo de tiempo de tres meses.

En síntesis, este segundo capítulo respectivo al marco referencial muestra cual fue el sustento contextual, teórico, normativo y programático que fundamenta el trabajo por proyectos de gestión escolar como una estrategia directiva para la mejora de la lectura y escritura en en la escuela Primaria Vespertina Amado Nervo.

A continuación se presenta el tercer capítulo de la presente tesis, el cual recupera de manera práctica, en cuanto al diseño del programa, las herramientas e instrumentos que se utilizaron en la ruta metodológica de acción de la investigación.



## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

En este tercer capítulo se aborda una parte medular del trabajo pues se refiere a la metodología que guio el proyecto de gestión escolar como una estrategia directiva para mejorar la lectura y escritura en la escuela, se describen los procedimientos y técnicas que se aplicaron de forma ordena y sistemática; los cuales a su vez responden a un método y enfoque de investigación acción educativa.

Para el desarrollo del capítulo se presentan tres apartados principales, en un primer momento expongo el modelo y el enfoque de la metodología que se se siguió a lo largo del proyecto de tesis asi como algunas técnicas e instrumentos de investigación que permitieron recolectar información teorico-práctica de los procesos.

En el segundo denominado población y participantes se refiere a los actores involucrados en la investigación donde podemos distinguir a los primeros como los sujetos a quienes se dirige la investigación, es decir la comunidad escolar de la Primaria Vespertina Amado Nervo, y los segundos; como los participantes activos del Proyecto de Gestión Escolar con el cual se intervino desde la conducción de la dirección escolar.

Para finalizar este tercer apartado, se presentan las etapas: planeación, ejecución y evaluación del Proyecto de Gestión Escolar el cual se denominó “En mi escuela leo, escribo y aprendo” que se llevó a cabo en la escuela antes citada, con la totalidad de la matrícula y personal escolar durante el último trimestre del ciclo lectivo 2017-2018.

En síntesis, la metodología que refiere la investigación acción a través del trabajo por proyectos de gestión permite realizar un cambio planificado en los centros escolares, de tal manera que debido a la sistematización de acciones sea posible verificar y dar seguimiento a dichas acciones.

### 3.1. Modelo y Enfoque

Es importante destacar que en todo proceso de investigación es necesario definir una metodología que pueda ser el faro teórico práctico de la investigación, para lo cual me di a la tarea de investigar diversas modalidades, de las cuales se consideró pertinente elegir la investigación acción educativa como un método cualitativo.

Cabe señalar que el tipo de investigación que se realizó se diferencia en el uso de instrumentos y procedimientos de recolección de datos que brindan una gama de información descriptiva, como Taylor y Bodgan (2000:7) lo afirman “Se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas, escritas y la conducta observable”

Es decir, la presente investigación se considera de corte cualitativo ya que encuentra su raíz metodológica en la investigación de personas y acciones sociales, en un centro escolar donde la percepción e interacción de los miembros es uno de los principales elementos de estudio en contraste con la investigación cuantitativa donde la mayor parte de recolección de la información es de estadísticas y datos numéricos.

Hacer uso de este tipo de investigación me permitió elaborar un informe descriptivo y con múltiples matices, uno de los ejes metodológicos que derivó de este tipo de investigación, es el método de Investigación-Acción Educativa (IAE) el cual desataca la comprensión del objeto de estudio para mejorarlo, a través de la resolución de un problema detectado, como lo menciona un representante clásico de este tipo de investigación, Kemmis (1984, cit. En Latorre, 2005) se entiende como:

Una forma de indagación auto-reflexiva realizada por quienes participan (profesorado, alumnado, o dirección, por ejemplo) en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de:

a) Sus propias prácticas sociales o educativas;

b) Su comprensión sobre las mismas;

y c) Las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (aulas o escuelas, por ejemplo).

Considero que la investigación-acción fue una excelente metodología que nos permitió participar para comprender la realidad y modificar prácticas así como la cultura institucional involucrando a toda la comunidad escolar con una visión común donde se busca la mejora del servicio educativo mediante la reflexión colectiva de la realidad de la escuela Amado Nervo, como una primaria pública de turno vespertino que reconoce la situación actual y que utiliza la investigación con base en elementos teóricos como un medio de cambio y mejora.

Durante este proceso metodológico de intervención directiva asumí el papel de investigador participante, partiendo de la necesidad colectiva de mejorar una realidad y ser parte del proceso mismo, de igual forma los docentes y padres de familia involucrados, e incluso el propio alumnado, fueron capaces de reconocer y reflexionar sobre la realidad escolar a lo largo de la investigación, para promover un cambio crítico y reflexivo, lo cual se logró desde la perspectiva de la Investigación Acción Educativa.

En vista de que la Investigación-Acción Educativa (IAE) es un método que pretende cambiar o mejorar la realidad considero pertinente retomar algunos postulados metodológicos recopilados de diversas fuentes y autores desde los clásicos como Carr y Kemmis hasta algunas publicaciones como *Métodos de Investigación en Educación Especial* de Francisco Javier Murillo Torrecilla (1997) y las cuales simplifiqué a continuación:

- Es un proceso participativo: Todos los actores educativos trabajan con el objetivo de mejorar la institución y sus propias prácticas.
- La escuela como objeto de estudio: Explora los actos educativos y relaciones escolares con la finalidad de comprenderlos y mejorarlos.

- Ciclo Introspectivo: Se repiten los procesos de planificación, acción, observación y reflexión.
- Promueve el trabajo colaborativo y la mejora continua: Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.

Estos postulados dieron asequibilidad a que los miembros de la investigación comprendiesen la naturaleza de la misma, se pudo analizar que la investigación acción permitiría hacer uso de un modelo y enfoque de gestión educativa estratégica que identifique como idóneos para permitir el cumplimiento de objetivos y metas.

Cabe destacar que el modelo se considera según la SEP (2009:34) como:

Un modelo educativo es, entonces, una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica.

Después de una variada selección elegí el modelo educativo de gestión estratégica pues me permitió integrar una variedad de saberes conceptuales que permitieron comprender la realidad educativa, a través de interacciones y prácticas para el logro de objetivos así como metas planteadas en la investigación.

Además de la conceptualización es importante retomar el propósito del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, SEP (2009:36) el cual es “Asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma compromiso con la calidad educativa”

El propósito fundamental de este modelo es precisamente asegurar la mejora continua de los centros educativos desde la gestión de los mismos, con la finalidad de alcanzar el logro educativo transformando las prácticas educativas en los distintos niveles de concreción de la gestión según sea el caso: educativa, institucional, escolar y pedagógica.

La presente tesis se desarrolla desde el marco de la gestión escolar, ya que tiene un campo de acción a nivel organizativo escolar y tiene como propósito promover una cultura de trabajo colaborativo para que la Escuela Amado Nervo transite hacia una organización efectiva que logre los objetivos y las metas que se plantee bajo una visión común.

El modelo de gestión educativa estratégica en el marco de la gestión escolar articula los elementos necesarios para intervenir en los centros educativos y generar un cambio desde la escuela, específicamente en el caso de este proceso de tesis con la intervención directiva, dando un camino de concepciones y acciones a seguir para la transformación de la institución, razón por la cual se enmarcan ambos conceptos en este trabajo.

Es importante precisar que este modelo se enmarca bajo un enfoque estratégico situacional el cual consiste según la SEP (2009) en articular las acciones de la escuela para dar dirección y planificar el desarrollo de la misma, basados en una visión y misión compartidas por todos los actores, de igual forma considera la cultura organizacional para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

Considero que el enfoque estratégico situacional brinda una visión articuladora de los actores y acciones escolares para el logro de los objetivos que plantea esta tesis, ya que retoma elementos con los que ya cuenta la escuela como lo es la misión y visión escolar compartida, además este enfoque se centra en la organización escolar que es el campo de acción desde el cual se trabajó la

intervención de mejora desde mi función directiva. De acuerdo con el IIPE-Buenos Aires (2000 cit. En SEP 2009:55):

El enfoque estratégico comienza con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y las estrategias a usar para lograr los objetivos. Para Senge (1995) “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”, pero no basta con idear, es necesario tener una percepción de la realidad como “un todo”, para poder comprender su complejidad, analizar sus interrelaciones y actuar en consecuencia, por lo tanto, quien hace la reflexión y la observación no puede desprenderse de esa realidad, porque es parte de ella

De acuerdo a este enfoque estratégico es necesario que se plantee una visión general de la realidad retomando todas las dimensiones de la misma, como lo propone el MGEE, analizando la realidad educativa desde las cuatro dimensiones que componen a un centro escolar SEP (2009) dimensión pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social, con el enfoque estratégico se permite idear acciones que integren cada una de estas dimensiones hacia una realidad deseada o un objetivo que sea propio de la escuela y que además quien la diseñe también sea parte de ella.

De acuerdo a lo descrito anteriormente y los fines que persiguió el proyecto de gestión escolar como una estrategia directiva para la mejora de la lectura y escritura, es como se sintetiza el uso de una ruta metodológica retomando el modelo de gestión educativa estratégica con un enfoque estratégico y algunos componentes esenciales que lo conforman como lo es el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo y el plan estratégico situacional que en este proceso de tesis se delimita como estrategia el proyecto de gestión escolar, así como la evaluación para la mejora, por lo que fue necesario hacer uso de técnicas, recursos y herramientas metodológicas que se presentan a continuación.

### 3.1.1 Técnicas, recursos y herramientas metodológicas

Durante el proceso de investigación e intervención del proyecto de gestión escolar se siguió un camino metodológico con el cual se coadyuvo con el uso de técnicas y herramientas, para iniciar es importante definir lo que se entenderá como una técnica y para ello utilizaremos el concepto de Rojas Crotte e Ignacio Roberto (2011) que nos dicen:

La técnica está relacionada con el método de la investigación, con la Teoría y aún con el perfil filosófico que caracteriza a dicha investigación como un todo. Suele decirse, en atención de esta relación, que la técnica es una teoría en acto, pero es también un método en acto y una filosofía en acto; la técnica, pues, está vinculada a la decisión metodológica del investigador, a su perspectiva teórica y a su orientación filosófica.

Teniendo en cuenta esta definición es como se describen a continuación los tipos de técnicas que se utilizaron en la presente tesis y las cuales se encuentran dentro del campo de la obtención y procesamiento de información, por ejemplo la observación participante, “Se considera una técnica interactiva de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera afectiva.” (Rodríguez, Gil y García, 1996)

La observación participante proporciono una visión amplia de la mirada interna de la realidad institucional ya que los instrumentos arrojaron datos sobre las percepciones de los actores educativos con la intención de interpretar y analizar la información que en ellos existiera, fomentando así, la reflexión y autoevaluación al ser observadores participantes de la realidad educativa.

Este tipo de técnica se consideró para observar a la escuela “Amado Nervo” como una institución compleja, real y con relaciones de diversa índole pero que se amalgama por un objetivo común, la observación participante permitió tener un

visión amplia y formativa del proceso de investigación a través de las percepciones, opiniones y procesos del Proyecto de Intervención.

Los instrumentos que se diseñaron con la intención de profundizar en la realidad educativa a partir de la observación de la realidad de la escuela primaria Amado Nervo fueron los cuestionarios de diagnóstico, la matriz FODA, entrevistas informales y registros anecdóticos así como acuerdos y compromisos en la relatoría de la bitácora de Consejo Técnico Escolar, instrumento invaluable en la recolección y análisis de información para poder comprender y analizar lo que ocurre en la escuela, y dado que se realiza desde el interior del centro se puede hablar de una autorreflexión que promueva un cambio en la cultura escolar.

Otro elemento que se recuperó dentro de las técnicas metodológicas es el Estudio Institucional, el cual es considerado como una variación del estudio de casos donde una de las principales características según Muñoz Rosales (2002:78) es que "Permite en cualquier orden de la vida de la institución obtener información para la toma de decisiones con relación al mejor desempeño de las funciones sustantivas de la misma o para su mejor funcionamiento interno con miras a lograr sus objetivos"

De acuerdo a la lógica procedimental de la presente tesis, se estudió a la organización de la institución educativa desde la perspectiva de la dirección para obtener información relacionada con la Mejora, con base a un problema detectado y el logro de objetivos planteados, llegando a la toma de decisiones sobre lo que funcionó, lo que debe mejorarse y lo que debe ser cambiado dentro de la escuela.

Esta fue la razón por la que la investigación dio inicio en la detección de un problema en el estudio diagnóstico, para posteriormente plantear objetivos de mejora y la ruta metodológica para lograrlos, retomando el proceso a nivel institucional y no solo desde un solo agente educativo, incluyendo así a toda la comunidad escolar en el proceso de mejora.



Considero que este tipo de investigación centró el objeto de estudio de manera metodológica hacia la institución escolar vista como una organización donde participa un colectivo escolar, quienes son a su vez investigadores participantes, y que los resultados obtenidos en el proceso se valorarán en función a objetivos en común, los resultados del proyecto servirán de antecedente para la toma de decisiones de mejora de la escuela en lo posterior.

Ambas técnicas presentadas con anterioridad se complementan la una con la otra, brindando al proceso de investigación un amplio panorama de orden cualitativo para actuar en consecuencia, donde la investigación a través de estas técnicas podrá delimitar instrumentos de recolección, análisis y sistematización de la información que permitan rendir cuentas y primordialmente obtener resultados que den respuesta al propósito, objetivos, metas e hipótesis planteadas.

Uno de los instrumentos que se utilizó fue el Análisis de resultados académicos, mediante gráficas y tablas de logro educativo, lo que permitió comprender y contrastar el logro académico de la institución a nivel interno y externo con distintos resultados, que impactaron en evaluaciones externas como lo es PLANEA, Resultados de Evaluaciones Diagnosticas, Resultados del Sistema de Alerta Temprana contra el Rezago Escolar (SISAT) y las pruebas específicas de Lectura y Escritura estas últimas son evaluaciones internas.

Es así como podemos delimitar la ruta metodológica de la investigación acción que guio la presente tesis, destacando el modelo de gestión educativo estratégico y enfoque el enfoque estratégico, así como las técnicas, recursos e instrumentos implementados en el diseño, planeación e implementación del proyecto de gestión escolar como una estrategia directiva para la mejora de la lectura y escritura en los alumnos de la escuela primaria vespertina Amado Nervo, por lo que a continuación, se dará paso a la descripción de los individuos a los que estuvo dirigido el proyecto de investigación.

## **3.2 Población y Participantes**

Este apartado está dirigido a la descripción de la población que intervino en el proyecto de gestión escolar así como a los participantes, destacando en un primer término la diferencia conceptual de ambos, entendiendo a la población como los individuos a los que se dirige la intervención del proyecto y en el segundo caso los participantes se refieren a los individuos que diseñaron, planearon y evaluaron el proyecto de gestión escolar que se realizó en la escuela primaria vespertina Amado Nervo durante el ciclo escolar 2017- 2018.

Es importante precisar que de acuerdo a la metodología anteriormente descrita en este proyecto de gestión escolar se consideran a la población como participante y a los participantes como población ya que se pretende realizar una investigación integral que involucre en diferentes niveles de participación a la totalidad de actores, tanto aquellos que son receptores como a los propios investigadores.

La población de la escuela son los alumnos, padres de familia, maestros, personal de apoyo así como el equipo de dirección escolar de la escuela Amado Nervo que se encuentran formalmente siendo parte del centro escolar durante el periodo lectivo 2017- 2018.

El nivel de participación de la población escolar es diverso, por lo que a continuación destacare a cada uno de ellos y las funciones que realizó tanto como población y como participantes.

En el caso de los alumnos participantes fueron un total de setenta niños y niñas de los grados escolares de primero a sexto año, con una edad promedio entre los seis y doce años, su función en el proyecto es participar en las actividades de la mejora de la lectura y escritura de forma colaborativa con las modalidades diversas que se plantean.

Los padres de familia de la escuela Amado Nervo también fueron participes en el ámbito de participación social, como destinatarios a través de un asesoramiento para la mejora de la lectura y escritura de sus hijos desde casa, además que se abrieron espacios dirigidos a ellos, como lo fue la Biblioteca para Padres, en cuanto a su participación activa los padres de familia evaluaron el proyecto de gestión escolar.

Cabe destacar que los docentes formaron parte fundamental en la participación del diseño y aplicación del proyecto, siendo al mismo tiempo destinatarios de diversas acciones.

Por ejemplo, en el diseño del Proyecto de Gestión Escolar participó el colectivo docente y la dirección escolar los cuales se encuentran conformados por siete maestros frente a grupo, dos especialistas, subdirector y la directora. Todos los profesores son titulares de la plaza docente y se encuentran en la escuela desde inicio de ciclo escolar, además cuentan con una experiencia en trabajo por proyectos y bajo planeaciones de mejora.

La participación docente se puede observar desde el proceso inicial de investigación, en el diagnóstico, la detección de la problemática y conscientemente se vieron inmersos en el proceso de mejora, por lo cual las decisiones y diseño de acciones se realizaron de forma conjunta y consensuada.

Mi participación activa como directora e investigadora fue la de guiar al colectivo docente en el proceso de comprensión, reflexión y análisis de información, asesorando en todo momento el diseño del Proyecto de Gestión Escolar, promoviendo la toma de decisiones conjunta y manteniendo el rumbo de la misión y visión escolar así como los objetivos propuestos.

En el segundo momento fue la implementación del Proyecto de Gestión Escolar, donde se integraron más participantes además de los ya descritos, como los padres de familia, los alumnos y la Asesor Técnico Pedagógico de Zona, quienes

se vieron relacionados con acciones dentro del proyecto diseñadas previamente, con la finalidad de integrar a toda la comunidad escolar y que el proyecto tuviera un mayor alcance e impacto en la mejora de la lectura y escritura, prioridad seleccionada a atender dentro del proyecto.

Otro participante del proyecto fue la Asesor Técnico Pedagógico de Zona, la Profesora Ana Luz Martínez Núñez quien tuvo una colaboración en el proyecto desde el ámbito de Servicio de Asesoría Técnica a las Escuelas, ofertando un taller a los padres de familia de nuestra escuela con la intención de promover la lectura y escritura en familia y desde el contexto en el que se enmarca nuestra institución.

Por último, en el momento de la evaluación se consideran como participantes al colectivo docente y a los padres de familia, ya que son estos quienes brindarán información sobre los procesos de mejora y el logro de objetivos y metas de la institución, al ser participantes internos y poder tener una mayor claridad sobre la realidad educativa podrán brindar elementos de reflexión y evaluación.

A continuación, se presenta la descripción del Programa de Acción que se llevó a cabo durante la puesta en marcha del Proyecto de Gestión Escolar, retomando los elementos hasta ahora descritos en la metodología de investigación.

### **3.3 Programa De Acción “Proyecto De Gestión Escolar”**

El esfuerzo colectivo que implicó el proceso de investigación para mejorar la realidad de la escuela primaria vespertina Amado Nervo se ve concretado en el diseño, implementación y evaluación del programa de acción mediante el cual se propuso intervenir, haciendo uso de la estrategia del Proyecto de Gestión Escolar.

El Proyecto de Gestión Escolar es un conjunto de acciones integrales de corte organizativo que tienen un propósito compensatorio para mejorar la lectura y escritura de los alumnos en la escuela a través de la vinculación de todos los ámbitos de gestión y el cual estará delimitado a un tiempo de doce semanas durante los últimos meses del ciclo escolar 2017-2018.



“En mi escuela leo, escribo y aprendo” es el nombre que se le dio al proyecto de gestión escolar, el cual fue diseñado en colectivo y dirigido por la dirección escolar, esto en atención a la línea de investigación acción educativa la cual pretende mejorar o resolver mediante la participación activa de los miembros de la comunidad escolar una problemática común.

El propósito general del Proyecto de Gestión Escolar fue *Gestionar los procesos de organización hacia la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria vespertina “Amado Nervo”*.

Bajo esta mirada general se delimitaron algunas metas del mismo, donde se concretizaron los logros que se pretendieron alcanzar con la implementación del proyecto de tesis, y que sin este no se hubieran logrado, tales metas integrales fueron:

1) Mejorar en un 100% la organización escolar para atender la problemática de la lectura y escritura mediante acciones integrales de los ámbitos de gestión en un periodo de doce semanas;

2) Asegurar que en el 100% de los ámbitos de gestión escolar exista un trabajo colaborativo por parte del colectivo docente orientado a la mejora de la lectura y escritura en un periodo de doce semanas;

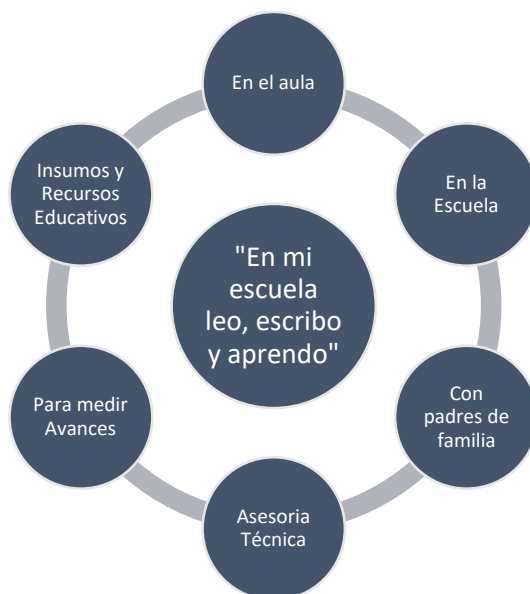
3) Elevar en un 100% la participación de diversos agentes educativos en la mejora de la lectura y escritura en la escuela en un periodo de doce semanas

Estas tres metas pretenden vincular tres factores relevantes en el cumplimiento de las mismas, la organización escolar, el trabajo colaborativo y la participación activa en favor de la mejora de la lectura y escritura.

Para asegurar una atención integral en la organización escolar y el logro de las metas planteadas, decidí retomar la organización escolar por medio de los

Ámbitos de Gestión, los cuales según la Secretaria de Educación Pública (2014) son: En el Aula, En la Escuela, Con los Padres de Familia, Entre Maestros, Materiales e Insumos, Para Medir Avances y Asesoría Técnica. Estos ámbitos se refieren a las esferas de acción y toma de decisiones, que tiene la escuela para poder atender una problemática seleccionada y desde los distintos espacios y actores de la escuela abonar a su mejora. (Ver Figura 9)

**Figura 9 Ambitos de gestión del Proyecto de Gestión Escolar**



Fuente: Elaboración propia

El punto de partida para poder elaborar el Proyecto de Gestión Escolar fue el diagnóstico de la situación escolar, donde se decidió de manera colegiada atender la lectura y escritura, tomando en consideración las características escolares delimitadas en el análisis FODA, posteriormente la estrategia se dividió en tres momentos: Planeación, Ejecución y Evaluación.

El primer momento destinado para diseñar las acciones y delimitar los responsables así como la organización y recursos a utilizar, el segundo momento para implementar las estrategias del proyecto, para finalizar un tercer momento para la evaluación de este.

Estos momentos metodológicos se dosificaron durante 12 semanas, que a continuación se describen mediante el siguiente diagrama de Gannt:

**Figura 10** Cronograma operativo del Proyecto: “En mi escuela leo, escribo y aprendo”

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planeación												
Ejecución												
Evaluación												

Fuente: Elaboración Propia

Considero pertinente explicitar cada uno de estos momentos, determinando la secuencia y responsables de cada una de las actividades definidas, así como la manera en la que se logró la integración de los recursos disponibles y el para qué se realizó.

### 3.3.1 Planeación

Para el primer momento que fue la Planeación del Proyecto de Gestión Escolar fue necesario tomar en cuenta el diagnóstico realizado en la presente tesis y los datos obtenidos durante las sesiones de Consejo Técnico Escolar (CTE) que quedaron documentos en la Bitácora del mismo, donde se asentó la prioridad elegida en la Ruta de Mejora Escolar, la cual es Mejora de la Lectura y Escritura.

Durante esta primera etapa de Planeación el equipo docente fue el encargado determinar cuáles serían las acciones a llevarse a cabo, los responsables, tiempos e insumos que se utilizarían, siendo sabedores cada uno de

ellos que todos teníamos que ser responsables y coparticipes en todas las actividades, razón por la cual todos eran conocedores y creadores del plan de trabajo.

Para diseñar el Plan de Trabajo considero el contexto escolar, el tipo de organización, el número de maestros y alumnos con que cuenta la institución y las relaciones que existen en ella, por lo que en el diseño del plan se apuesta al liderazgo compartido y al trabajo colaborativo.

Estos acuerdos quedaron concretados en un Acta de CTE, firmando al calce todos los miembros del equipo docente, destacando la necesidad de elevar el logro de los procesos de lectura y escritura en la escuela, mediante el trabajo por proyectos de gestión escolar, bajo un clima de liderazgo compartido y comprometiéndose a alcanzar las metas planteadas. (Ver Anexo 2)

Ahora bien para poder concretar el momento de Planeación se desarrolló un plan de trabajo donde los ámbitos de gestión se encuentran relacionados obedeciendo a un mismo objetivo y abonando al cumplimiento de las metas planteadas, dentro de cada Ámbito de Gestión se expresan las acciones específicas, los responsables, la organización escolar, el tiempo, espacio y recursos que se utilizaron, así como una tarea de seguimiento que permita asegurar el cumplimiento de la acción y dependiendo de la naturaleza de la misma aportar información del nivel de logro del ámbito de gestión.

La lógica de trabajo es relacionar los ámbitos en la escuela, entre maestros, en el aula, con los padres de familia, asesoría técnica pedagógica, materiales e insumos educativos y para medir avances para que favorezcan desde su espacio de acción la Mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo, todo esto se encuentra sistematizado en el plan de trabajo operativo del proyecto de gestión escolar: “En mi Escuela Leo, Escribo y Aprendo”. (Ver Anexo 3)



### 3.3.2 Ejecución

Este segundo momento de ejecución fue la parte en la que se llevaron a cabo las acciones diseñadas anteriormente, donde todo aquello que se había investigado, diseñado y planificado sería puesto en marcha, cabe destacar que para lograr realizar lo anterior se tomaron como base componentes de la gestión escolar que se plantearon en el marco teórico.

Dado que el enfoque de gestión educativa estuvo presente en el momento de la ejecución del plan de acción, fue como se pudo regular las actuaciones e intervenciones desde este enfoque gestivo y con miras a la transformación organizacional del centro escolar.

Algunas de estas características que impactaron en la forma de organización escolar fue el trabajo colaborativo de todo el colectivo docente, ya que sin este componente no se podrían haber desarrollado las acciones de forma eficiente, permitió facilitar la organización escolar al rotar a los responsables semanalmente en acciones de diseño, implementación y creación de material para compartir.

Para organizar el proceso de participación docente, se realizó el siguiente cronograma, donde podemos ver en la primer columna el nombre del docente que es responsable, durante esa semana de planear la actividad elegida, en un segundo momento la fecha en la que debe exponer ante los demás compañeros la actividad que se implementará y el objetivo de la misma, compartir la planeación y el material, para posteriormente aplicar en conjunto en la siguiente fecha, finalmente se delimita la actividad de lectura y escritura que le corresponde, según el catálogo de estrategias exitosas que se seleccionaron previamente. (Ver Fig. 11)

**Figura 11 Cronograma de estrategias didácticas**

CRONOGRAMA ENTRE MAESTROS			
PROFESOR	EXPOSICIÓN	APLICACIÓN	EJERCICIO
Anaid	10 abril	11 abril	Las travesuras de Krapul
Sara	17 abril	18 abril	Instrucciones inútiles para Krapul
Paty	24 abril	27 abril	Guion de cuento para Krapul
Efraín	2 mayo	3 mayo	Para volverse chino con Krapul
Juan Manuel	8 mayo	9 mayo	¿Cucurucho o palito?
Tomas	17 mayo	18 mayo	Coche de caballos eléctrico de Krapul
Laura	22 mayo	23 mayo	Ornitholestes y Ornitorrinco
Héctor	30 mayo	31 mayo	Moléculas de Krapul

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se impactó en la organización docente, pero al mismo tiempo en la grupal, puesto que los alumnos se apropiaron de esta metodología y esperaban la llegada del día del “marcianito” como ellos la bautizaron, puesto que todas las actividades se diseñaron en torno a un marcianito llamado Krapul, que no sabía hacer ni escribir muchas cosas.

Ahora bien es importante detallar las acciones realizadas en cada uno de los ámbitos de gestión escolar que componen el plan de trabajo del proyecto, el primero fue en el Aula, donde se implementaron estrategias de lectura y escritura de primero a sexto grado diseñadas por el mismo colectivo docente, con adecuaciones por grado, pero con los mismos objetivos y secuencia didáctica, un claro ejemplo de esta acción fue la Actividad Instrucciones Inútiles, diseñada por la docente de primer grado y que promueve el trabajo en equipo de los alumnos a través de la escritura de un instructivo para hacer bombas de chicle con la boca. (Ver Figura 12 y 13)

Figura 13 Trabajo en el aula por equipos 2°



Figura 12 Trabajo en el aula por equipos 6°



Fuente: Fotografías tomada 13/05/2018

Como se puede observar en las imágenes los grupos están trabajando con un mismo material y estrategia didáctica e incluso en un mismo horario, con las adecuaciones necesarias para su grado escolar, pero en este ejemplo podemos ver concretado el uso de recursos, materiales y la organización escolar que se implementó en este ámbito.

Este ámbito demuestra que la organización a nivel escolar puede impactar positivamente en las prácticas educativas del aula, permitiendo la mejora de los aprendizajes en este caso la lectura y escritura de los alumnos de la escuela primaria vespertina Amado Nervo.

Otro ámbito fue Entre Maestros el cual permitió el trabajo colaborativo e integrado por parte del colectivo docente, este espacio se utilizó para el intercambio de estrategias didácticas exitosas, selección de las estrategias, diseño adecuado al contexto escolar y necesidades de cada grupo, cada maestro era responsable de diseñar y crear el material necesario para exponer ante los demás compañeros una estrategia didáctica de las ya elegidas, para que posteriormente se aplicará a todos los grupos por su docente como se observó en el ámbito anterior.

Uno de los principales productos que se elaboraron en el ámbito entre Maestros fueron las Planeaciones Conjuntas, que cada docente entregaba para

realizar la actividad semanal en forma de secuencia didáctica con el apoyo pedagógico de la dirección escolar. (Ver Anexo 4)

En cada planeación podemos constatar el trabajo colaborativo entre los docentes y la directora escolar, quien orientó académicamente a cada uno de los docentes en la elaboración de la planeación conjunta que se llevó a cabo para realizar las adecuaciones y materiales necesarios de acuerdo al grado escolar.

Por otra parte, estas acciones se vincularon con el ámbito En la Escuela destacando la participación y organización directiva para la vinculación de actividades pedagógicas en la institución, como la participación en la Feria Iberoamericana del Libro en Orizaba y un evento escolar que dio cuenta de los trabajos realizados en la escuela orientados a la mejora de la lectura y escritura en todos los grados escolares.

La organización escolar que se realizó para asistir a un evento fuera del centro educativo, coordinando acciones y esfuerzos no solamente con los actores educativos si no con las autoridades municipales, fue una de las grandes muestras de lo que se puede lograr con liderazgo compartido y trabajo colaborativo, permitiendo a los alumnos de la escuela integrarse a talleres de lectura recreativa y escritura en el marco de los trabajos de la Feria Iberoamericana del Libro en Orizaba.

Uno de estos talleres que se presentó a todos los alumnos fue el de crear sus propios comics, a través del uso de diversas herramientas de escritura e imaginación como la presentación de trabajos hechos por otros niños, así como un menú de personajes y escenarios para escribir, los alumnos asistieron a dos talleres por grupo, como se puede observar en la siguiente imagen tenemos a los alumnos de cuarto grado en uno de ellos. (Ver Fig. 14)

**Figura 14 Taller Comics Feria Iberoamérica del Libro en Orizaba**



Fuente: Fotografía tomada 24/05/18

Otro ámbito articulador fue con los padres de familia, donde se plantearon acciones para vincular a los padres con la Mejora de la Lectura y Escritura en el marco del Proyecto de Gestión Escolar, por lo que se realizaron talleres para Padres con la finalidad de capacitarlos en la promoción de la lectura y escritura desde el hogar, y también se habilitó un espacio en la biblioteca escolar con material bibliográfico especialmente para padres. (Ver Figura 15 )

**Figura 15 Préstamo de libros a madre de familia**



Fuente: Fotografía tomada en 16/06/18

En esta acción diseñada para habilitar el préstamo de los libros para los padres de familia, tuvo una gran aceptación por los mismos, ya que se sintieron inmiscuidos en fomentar y abrazar la cultura lectora desde su campo de acción al mismo tiempo que encontraban libros que los ayudaban con su tarea como padres.

Retomando el ámbito Asesoría Técnica, este se vinculó directamente con el ámbito Con los Padres de Familia también puesto que como se mencionó anteriormente se pidió el apoyo de la supervisión escolar en relación al Servicio de Asistencia Técnica para poder ofrecer a los padres una charla de Estrategias de Lectura y Escritura en casa por la Asesora Técnico de Zona.

Esta acción se realizó en dos momentos, dividiendo a la totalidad de padres de familia de acuerdo al grado en el que sus hijos se encuentran, de primero a tercero y el segundo grupo de cuarto a sexto, esto debido a que las estrategias de apoyo en casa son diferenciadas de acuerdo al nivel lector de cada niño.

Algunas de las actividades que vivieron los padres de familia fue ¿cómo leer el periódico con los niños? en esta actividad la ponente expuso algunas maneras divertidas de explorar el periódico en casa con los hijos e incluso como crear recados con palabras recortadas del mismo. (Ver fig. 17)

**Figura 16 Taller para padres de familia**





Fuente: Fotografía tomada en 12/06/18

El siguiente ámbito denominado Materiales e Insumos Educativos, gestiono el uso de Tecnología como recurso educativo, en esta acción los alumnos se vincularon a programas de lectura y escritura mediante el uso de los Autobuses Vasconcelos, dependiendo del grado escolar es como se elegía la actividad a realizar desde un video cuento con preguntas de comprensión, hasta la escritura de pequeños textos literarios.

Esta actividad se llevó a cabo con la totalidad de los alumnos de la escuela y el apoyo de los padres de familia, así como la gestión de recursos del equipo docente y directivo, permitiendo tener una vivencia tecnológica a los alumnos que fue innovadora en la práctica educativa. (Ver Fig. 17)

**Figura 17 Alumnos de primer ciclo en Autobús Vasconcelos**



Fuente: Fotografía tomada 23/05/18

Finalmente, el ámbito Para Medir Avances, fue un espacio en el que el colectivo docente pudo planificar un instrumento de evaluación, en relación específica a la Mejora de la Lectura y Escritura, prioridad seleccionada a atender en

este proyecto de gestión escolar y que permitió tener un resultado sobre la eficiencia y eficacia del Plan de Trabajo: “En mi escuela leo, escribo y aprendo”.

Una parte paralela del proyecto, pero sumamente relevante fue la evaluación del mismo, el cual tienen una serie de características y momentos específicos que se presentan a continuación.

### **3.3.3 Evaluación**

La evaluación es un proceso complejo dentro del desarrollo de todo proyecto de gestión escolar, ya que implica una metodología paralela de acción y diseño que permita definir el curso de la investigación, desde la delimitación del problema de estudio, el seguimiento de las estrategias y la valoración de los resultados, es decir se realiza durante el proceso y los resultados, como lo menciona Aguilar y Ander-Egg,(2000, cit. En Cano 2005:17) quienes afirman que:

"La evaluación es una forma de investigación social aplicada, sistemática, planificada y dirigida; encaminada a identificar, obtener y proporcionar, de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes componentes de un programa (tanto en la fase de diagnóstico, programación o ejecución), o de un conjunto de actividades específicas que se realizan, se han realizado o realizarán, con el propósito de producir efectos y resultados concretos; comprobando la extensión y el grado en el que dichos logros se han dado, de forma tal que sirvan de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción, o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados"

Considero importante retomar este enfoque de evaluación en el marco de proyectos de investigación, específicamente para la presente tesis, ya que permite elaborar una estrategia de evaluación integral que retome los aspectos iniciales de la evaluación, los procesos y el análisis de resultados del proyecto mismo.



Sin embargo, es preciso delimitar algunas especificaciones del tipo de evaluación que se llevará a cabo ya que dentro del marco de evaluación de proyectos educativos pueden surgir múltiples acepciones, en este caso además de ser una evaluación de proyectos se llevó a cabo en un centro escolar, es decir valorará las acciones puestas en marcha por la escuela para su mejora, como lo menciona Casanova (1998:24):

La evaluación se conforma, así, como un elemento primordial de perfeccionamiento de los centros escolares, al incorporarla a los procesos de todo tipo que se producen en ellos y ofrecer los datos suficientes y fiables para aplicar permanentemente las medidas que modifiquen o refuercen lo necesario.

Este tipo de evaluación es de corte interno ya que es el mismo centro quien evalúa y toma decisiones con los resultados obtenidos, es decir los protagonistas de la evaluación son participantes y evaluadores, esto es importante puesto que las decisiones y mejoras se realizan de forma casi inmediata para corregir o re direccionar los esfuerzos.

Como parte del proceso de evaluación es importante diseñar un modelo evaluativo de acuerdo a el tipo y objetivo de evaluación, que en este caso como se mencionó se trata de una evaluación escolar, de corte cualitativo e interno que pretende valorar la implementación del Proyecto de Gestión Escolar para la Mejora de la Lectura y Escritura.

En primer instancia se describirá el objetivo de la evaluación del proyecto “En mi escuela leo, escribo y aprendo”, y este será valorar los procesos de organización escolar en relación a la mejora de la lectura y escritura en los alumnos de la escuela Amado Nervo, lo cual nos lleva a determinar el objeto de evaluación que en este caso tendrá dos derivaciones por un lado se evaluarán los procesos de organización escolar y por otro lado los resultados de mejora en la lectura y escritura de los alumnos de la escuela antes citada.

La evaluación que se llevó a cabo fue una autoevaluación institucional ya que permitió a todos los actores educativos participar en acciones de evaluación tanto de los procesos como de los resultados con la finalidad de obtener una valoración colectiva hacia la mejora escolar.

Esta valoración colectiva y crítica permitirá a la institución realizar una autoevaluación de los procesos y resultados, permitiendo una gran variedad de información que, de origen a un nuevo camino de mejora, desde la visión directiva los procesos de evaluación son el fin e inicio de nuevos procesos, donde los resultados finales son el parte aguas de nuevos proyectos que permearan en la institución como antecedentes.

Bajo este pensamiento es importante delimitar las fases de la evaluación en el proyecto de gestión, el diagnóstico, la implementación y el análisis final de los resultados, así como los participantes en cada etapa de evaluación para lo cual se utilizará la siguiente tabla de evaluación. (Ver, Fig. 19)

**Figura 18 Metodología de evaluación “En mi escuela leo, escribo y aprendo”**

Fases Evaluativas	Instrumentos de Evaluación	Participantes
Diagnóstica	Matriz FODA	Directivo y Colectivo Docente
Implementación	Bitácora de CTE	Directivo y Colectivo Docente
	Guión de Observación Docente	Directivo y Colectivo Docente
Final	Cuestionario	Directivo, Colectivo Docente y Apoyo Técnico
	Índice de Mejora Organizacional	Directivo y Colectivo Docente

	Encuesta de Satisfacción	Padres de Familia
--	--------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la figura anterior, el proceso de evaluación se llevó a cabo en tres fases, la inicial o diagnóstico, durante la implementación y la evaluación final, en cada una de ellas se describen los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información y los participantes de cada una de ellas.

En la fase diagnóstica se aplicó una matriz FODA, debido a que esta analizaba Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución con relación al Proyecto de Gestión Escolar para la Mejora de la Lectura y Escritura en la escuela primaria vespertina Amado Nervo, este análisis se realizó con todo el colectivo docente quien pudo identificar estos elementos con base a diversos elementos con los que contaban, como opiniones, documentos y percepciones de los participantes.

Con la información obtenida en la fase diagnóstica se diseñaron los instrumentos que se aplicaron en la fase de implementación, donde se involucraron los docentes y directivos como participantes de la evaluación de seguimiento de las acciones planteadas en el proyecto de gestión escolar, para esto se hizo uso de dos instrumentos: la bitácora de CTE, que es un elemento de suma riqueza cualitativa, puesto que en él se encuentran las opiniones, acuerdos y temas de relevancia que se abordaron en colectivo escolar, otro instrumento de esta fase fue el guion de observación docente, que permitió dar seguimiento puntual por parte de la dirección escolar a cada uno de los docentes y la implementación de las estrategias señaladas en el proyecto.

Durante la última etapa de evaluación que es la final, se aplicaron diversos instrumentos a docentes, padres de familia y apoyo técnico del proyecto, para valorar la percepción sobre la mejora organizacional del centro escolar durante el desarrollo del proyecto “En mi escuela leo, escribo y aprendo”, así como una

encuesta de satisfacción a los padres de familia, que permitía obtener datos sobre el impacto a la comunidad y la participación de los padres en la mejora educativa.

La finalidad de este modelo de evaluación es permitir analizar el nivel de logro de los propósitos, objetivos y metas preestablecidos en la investigación, así como en el Proyecto de Gestión Escolar, para poder comprender los alcances y limitaciones de la misma, la etapa de evaluación al enmarcarse en una investigación acción participativa, será en un primer momento *un proceso de autoevaluación* de los agentes quienes se involucraron de manera activa a lo largo de la investigación y por lo tanto, podrán realizar juicios de valor cercanos a la realidad y desde la percepción de los interesados, que promuevan el desarrollo de la institución validando los resultados y por sobre todo, utilizándolos para la mejora continua.

Con estos elementos de valoración y análisis del proceso de mejora institucional desde la organización de la misma para la atención de una prioridad educativa, es como se puede hacer un listado de resultados de diversa índole que se presentan a detalle en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y PROPUESTAS**

Durante el desarrollo de este cuarto y último capítulo, se describen los cambios que se vivieron durante el desarrollo de todo el proceso de tesis, desde el primer momento de diagnóstico y contextualización de la investigación, pasando por el proceso teórico que permitió emitir supuestos de intervención, hasta aquellos datos obtenidos con la presente tesis.

Es importante destacar que desde el primer momento en el que inicié de manera personal la reflexión de la función directiva, hubo cambios en la institución, posteriormente al informar al personal docente sobre el proyecto que llevaríamos a cabo juntos, las actitudes cambiaron.

Los resultados obtenidos fueron de diversas índoles, desde cualitativos hasta cuantitativos, pero especialmente se pudieron observar resultados favorables en la organización escolar de la escuela Amado Nervo, durante el ciclo 2017-2018, en comparación con ciclos anteriores.

Por otra parte, se mencionan las limitantes o problemáticas que permanecen en la escuela, ya que es importante reconocer que el cambio es gradual, y que un solo proyecto de gestión escolar no puede resolver todas áreas de oportunidad.

Sin embargo, si existió un alto impacto del proyecto en la vida de la comunidad escolar, el cual se percibió en la satisfacción del personal docente, alumnos, padres de familia y las autoridades educativas que nos asesoraron.

En el siguiente apartado se presentan los principales resultados del proyecto de gestión escolar como una estrategia directiva para la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria vespertina Amado Nervo.

## 4.1 Análisis de resultados

El hablar de resultados en un proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura es bastante amplio, puesto que al ser una estrategia directiva que pretende integrar al colectivo escolar se generan numerosos cambios y por consiguiente resultados diversos.

Es importante mencionar que en este análisis de resultados vamos a partir de aquellos que se vinculen con el propósito general de la tesis el cual era: *Promover la mejora de la organización escolar en la escuela primaria vespertina Amado Nervo a través de proyectos de gestión directiva con el fin de atender la prioridad educativa de mejora de la lectura y escritura.*

En relación a la promoción de la mejora de la organización escolar algunos resultados se observaron de manera paulatina, a medida que se desarrollaban las actividades, por ejemplo, el avance en la lectura y escritura de los alumnos, pero algunos otros fueron cambios casi inmediatos tal fue el caso de la actitud de los docentes para diseñar e implementar las acciones del proyecto de gestión escolar.

Anteriormente el nivel de colaboración entre profesores era muy bajo, pues los docentes aseguraban que está era la primera vez que trabajaban y se organizaban en colegiado para la toma de decisiones e inclusive para el análisis de la escuela, se percibía una organización aislada donde cada miembro realizaba la tarea que se le designaba, cumplían con el rol de dar clases a puerta cerrada y no existía mayor relación con el centro escolar, es decir se trabaja como un archipiélago.

Lo que se logró con la implementación del proyecto de gestión escolar fue que este tipo de organización aislada, se terminó, ahora bien, se trabajaba de manera colegiada, cada que nos reuníamos para valorar ideas, diseñar o planificar, los docentes mostraban una actitud seria, así como comprometida con el trabajo, eran participantes activos y aportaban ideas de mejora.

La apertura a estos espacios de intercambio trajo consigo la necesidad que se esperaba de trabajar bajo un liderazgo compartido, permitiendo que los docentes desarrollaran capacidades de liderazgo a lo largo del trabajo, con el proyecto de gestión escolar, dando como resultado una mejor organización y comprensión de las funciones de todos y cada uno de los miembros del centro escolar, es decir trabajar bajo el liderazgo compartido además aumento la empatía entre el colectivo docente.

Lo anterior lo podemos destacar con comentarios de los propios docentes en las sesiones de trabajo de Consejo Técnico Escolar, ya que esta dinámica impacto en todas las reuniones que se tuvieron a partir de ese lapso, ya fueran planificadas por el proyecto de gestión escolar, o de otra índole como fue el caso de los eventos sociales y culturales que se organizaron de manera colaborativa entre el colectivo escolar.

En cuanto a los resultados desde la intervención directiva, pude observar que los docentes tenían otra percepción del director, dejo de ser una función fiscalizadora de planeaciones, documentos y demás requerimientos administrativos, para dar paso a una función de acompañamiento y liderazgo colaborativo, la directora escolar, una servidora, ahora era vista como una compañera en quien confiaban para validar sus ideas y apoyar la puesta en marcha de acciones.

Me pude dar cuenta de este cambio de visión, en conversaciones informales que tenía con cada uno de ellos, también se comentó en plenaria cuando se realizaba el seguimiento de las acciones, ellos expresaban su satisfacción con la nueva forma de organización de la escuela, pues se sentían acompañados y les era agradable asistir a trabajar, no sentían que estuvieran ellos solos contra los problemas, si no que ahora se sentían como un equipo de la Amado Nervo.

Sin embargo, este cambio de paradigma no fue del todo suficiente para atender la prioridad educativa detectada que era la mejora de la lectura y escritura en la escuela, si bien el diseño del proyecto de gestión escolar no fue un

contratiempo, se detectaron amenazas en relación a los tiempos de trabajo, al material que se solicitaría y especialmente a la participación de los padres de familia.

El proyecto de gestión escolar fue una directriz organizativa que permitió establecer relaciones coordinadas entre los actores escolares, asegurando que estas estuvieran en estrecha relación con los objetivos y metas planteadas, así como contar con los recursos suficientes y orientarse a una mejora educativa planificada.

Otro hallazgo en relación al propósito general y desde la función directiva, estuvo enfocado en el liderazgo académico que debe ofrecer un director, al atender la mejora de la lectura y escritura, priorizando esta necesidad por sobre aquellas áreas de injerencia directiva como lo es infraestructura, control escolar o procesos administrativos permitiendo centrar los esfuerzos y acciones en los procesos de mejora de la lectura y escritura de la escuela primaria vespertina Amado Nervo.

Este nuevo enfoque pedagógico del director escolar, permitió también, conocer nuevas áreas de oportunidad de la escuela, basadas en necesidades académicas, no solamente administrativas o de infraestructura, es decir las mejoras que se plantearon a partir del proyecto de gestión escolar, ahora se priorizaban de acuerdo a lo pedagógico, es decir primero se planteó la necesidad de áreas de lectura para los alumnos, antes que cambiar de color los salones.

Siguiendo este orden de ideas, un resultado destacable fue el diseño y planeación del proyecto de gestión escolar que lleva como nombre, “En mi escuela leo, escribo y aprendo”, el cual se sistematizó con base a la necesidad detectada en el diagnóstico institucional y que al interior de sus líneas de trabajo abarcó los tres propósitos específicos que a continuación se señalan:

- *Diseñar en colectivo un proyecto de gestión que permita atender la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo.*



- *Practicar un liderazgo compartido con el colectivo docente que fortalezca el compromiso con la escuela.*
- *Integrar grupos de trabajo colaborativo con docentes y padres de familia que promuevan la corresponsabilidad.*

El diseño del proyecto estuvo totalmente enfocado a la mejora de la lectura y escritura, como su nombre lo menciona el eslogan del proyecto era “En mi escuela leo, escribo y aprendo”, ya que los siete ámbitos de gestión se encontraban entrelazados en acciones que tuvieran el mismo propósito mejorar tanto la lectura como la escritura en los alumnos en la escuela primaria Amado Nervo.

Si el propósito se hubiera quedado en el mero diseño del proyecto, este hubiera sido un trabajo de escritorio, sin embargo, otro propósito era lograr que los docentes desarrollaran un liderazgo compartido al mismo tiempo que se creaban grupos de trabajo colaborativo no solo entre docentes, si no también incorporar a los padres de familia.

Este tipo de prácticas debieron sustentarse en el liderazgo compartido, donde como figura directiva se dio apertura a los docentes para que diseñaran y coordinaran acciones a nivel institucional dentro del marco del proyecto de gestión escolar teniendo como resultado un alto nivel de participación activa y motivación para la mejora de la institución y las prácticas educativas.

Un elemento más para observar y analizar los resultados del proyecto de tesis fue el nivel de cumplimiento de las metas, las cuales se dirigieron a integrar a todos los docentes en cada momento del proyecto, desde el diagnóstico, el diseño, implementación y evaluación del mismo, se expresaron con anterioridad de la siguiente forma:

- *Integrar al 100% de los docentes en el diseño del proyecto de gestión para la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo.*

- *Involucrar al 100% de colectivo docente en acciones que promuevan el liderazgo compartido en la escuela.*
- *Establecer líneas de acción que aseguren la participación al 100% de los docentes y padres de familia a través de grupos de trabajo colaborativo en la escuela Amado Nervo.*

Cuando avanzamos de lo cualitativo a lo cuantitativo podemos darnos cuenta del nivel real de avance o cumplimiento de las metas propuestas, en relación a la primer meta que refiere la integración total del colectivo docente, esta meta se logró en un 84% ya que solamente 10 de 12 docentes fueron incluidos en el diseño del proyecto de gestión escolar, aunque el 16% restante que se refiere a los docentes de música y manualidades, tuvieron participación activa en las acciones, estas no estuvieron consensuadas en la planeación por ellos, ya que por motivos administrativos solamente cubren seis horas laborales a la semana en la escuela y no se coordinaron los tiempos de planeación.

Sin embargo, cuando se comentó con ellos, la nueva organización escolar y observaron la participación activa de los demás docentes se integraron en el proyecto, en la medida de lo posible.

En relación a la segunda meta puedo asegurar que es prioritario transformar la cultura organizacional de las escuelas y resolución de problemas para que realmente se pueda observar un cambio o una mejora, en el caso de la escuela Amado Nervo, la forma fue a través de proyectos de gestión escolar, esto logró que los docentes tuvieran una primera experiencia de liderazgo compartido.

Esta forma de trabajo les resulto efectiva a los docentes pues todos conocen, y contribuyen a mejorar el trabajo escolar planeado, incluso apoyan en acciones de seguimiento y evaluación, aminorando la carga de supervisión de las actividades por parte de la dirección escolar y ampliando la asesoría así como el diseño de nuevas prácticas educativas con los docentes.

Puedo afirmar que la vinculación, participación y toma de responsabilidad de los docentes en un proyecto, asegura su compromiso con el logro de los objetivos, es decir sin importar si las estrategias diseñadas funcionen u obtengan resultados favorables, el hecho de integrar en todas las etapas a los docentes, asegura su compromiso con los objetivos y metas que ellos mismos formularon en colectivo.

De acuerdo a lo antes mencionado, el resultado del instrumento de evaluación del nivel de liderazgo compartido en la escuela Amado Nervo, se percibió un logro del 65% de satisfacción total de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta de opinión para los docentes, el otro 35% comentó que habían existido algunos rasgos de liderazgo compartido, pero no se habían sentido completamente de acuerdo. (Ver anexo 7)

Es importante destacar que, si bien la organización y guía del proyecto recaen en las funciones directivas, el liderazgo compartido permitió a los demás miembros escolares participar activamente en todos los procesos, ejerciendo democracia y respeto a las ideas de los demás, conjuntando una visión escolar y mismo objetivo. Lograr el desarrollo de este tipo de liderazgo es un elemento que me ayudó a ejecutar con éxito muchas de las acciones que planteé en esta tesis.

La tercera meta implicaba la formación de grupos de trabajo colaborativo con docentes y padres de familia, se logró en un 75% puesto que la asistencia tanto a los talleres como a las redes de trabajo que se tenían contemplados no fue de la totalidad de asistentes programados, sin embargo los grupos que se conformaron si consolidaron actividades de mejora de la lectura y escritura como las visitas a la Feria del Libro en compañía de los padres de familia, el establecimiento de redes de trabajo que involucraron a padres de familia con docentes en los talleres de estrategias de lectura y escritura para los tutores.

En relación al trabajo colaborativo entre docentes se percibió como una mejora organizativa desde el punto de vista de la gestión como se puede observar en el siguiente fragmento de la Bitácora de Consejo Técnico como el siguiente:

El profesor Efraín Xocua comenta en colectivo que ha resultado positivo el trabajo en pares, grupos y en colectivo para cada una de las acciones del Proyecto: “En mi escuela leo, escribo y aprendo” que se ha llevado a la práctica el trabajo colaborativo, aunque es necesario retomarlo para todas las actividades escolares y no solo en el proyecto, porque ya vimos que funciona. A lo cual los compañeros pidieron que se asentará el compromiso de fomentar el trabajo colaborativo en las acciones de la Ruta de Mejora de Escolar. (Bitácora de CTE, 2018-2019; Esc. Amado Nervo)

Fueron estos algunos de los elementos que permitieron asegurar que existió un avance significativo en la promoción del trabajo colaborativo en la institución y que este pudo ser puesto en marcha de manera sistemática a lo largo de un proyecto planificado, permitiendo reconocer la importancia de este y retomándolo como forma de trabajo escolar.

En colectivo se acordó que el avance que se presenta en esta meta es significativo y se entiende como un acierto organizacional el continuar trabajando bajo estas premisas, puesto que el organizar las acciones escolares en colectivo atendiendo a una prioridad específica, mejoro la percepción del clima organizacional de la institución.

Otro impacto que se pudo medir al interior de las aulas es el del aprendizaje, el cual es el centro y razón de ser de toda institución educativa, y este se vio reflejado en el análisis de resultados posteriores a la aplicación del proyecto de gestión, donde se pudo observar una mejora en la lectura significativa y un avance en la mejora de la escritura en todos los alumnos de la escuela de acuerdo a su grado escolar.

Como resultado de la implementación de diversas acciones que involucraron a todos los actores educativos y las cuales se especificaron el Plan de Trabajo, se ha logrado hasta el momento y con el análisis de los resultados obtenidos al término del periodo establecido de ocho semanas para valorar el proyecto y en vista que esta meta se propuso alcanzar al termino del ciclo escolar, tomando el Proyecto de

Gestión como una unidad de tiempo verificable y no determinante, hasta el momento los resultados son los siguientes:

El 73% de los alumnos detectados mejoraron significativamente en la lectura a través de acciones que involucraron a todos los actores educativos hasta el término parcial del proyecto de gestión escolar, el 27% restante muestra un nivel de avance regular en relación al nivel que tenían anteriormente, sin presentar mejoras significativas.

**Figura 19 Avance de la lectura y escritura**



Fuente: Elaboración propia

El avance en la lectura y escritura de los alumnos es una muestra del beneficio de sistematizar acciones y compartir saberes, permitiendo verificar objetivamente el cumplimiento de las metas y los avances, con lo cual se motiva o se reorienta el funcionamiento de la escuela.

La intervención directiva en la sistematización y análisis de estas acciones si promovió una mejora en los alumnos detectados en un inicio con problemas de Lectura, a su vez que los maestros encontraron nuevas formas de enseñanza y evaluación acordes al contexto y en atención a la diversidad.

En CTE los docentes comentaban que cualitativamente los avances en escritura son muy alentadores, pues los alumnos que requerían más apoyo se han esforzado y mejorado en la producción de textos propios superando algunas actitudes negativas que también obstaculizaban su aprendizaje.

Para englobar los resultados anteriores considero importante destacar que el trabajar de forma colaborativa, compartiendo el liderazgo y bajo un proyecto sistematizado donde cada acción cuente con responsables, mejora el proceso organizativo de una institución minimizando la carga de trabajo para todos los actores educativos y vinculando las acciones de manera que no se caiga en procesos burocráticos que dupliquen el trabajo, por el contrario que estos procesos organizativos permitan a los docentes, padres de familia y directivos que con un solo proyecto se logren resultados significativos.

Los resultados obtenidos y analizados sobre la presente tesis ubican a la escuela en un proceso de desarrollo, es necesario continuar abonando a los propósitos, ya que existen ámbitos de mejora así como áreas de oportunidad, pero se comprobó que a través de la intervención directiva en la organización escolar se puede fortalecer en gran medida el logro de los aprendizajes en este caso lectura y escritura para alcanzar los objetivos en común.

Este avance se precisa en que existieron mejoras en procesos organizativos como la organización del personal, espacios, recursos y acciones que debían formularse en el momento para el logro de los objetivos, esto se vio favorecido gracias al trabajo colaborativo y el liderazgo compartido que se ha fomentado, donde todos nos sentimos participes y pertenecientes a la escuela, dispuestos a colaborar con el logro de los objetivos

El nivel de logro de los resultados ha permitido vislumbrar mejoras y cambios en áreas que no estaban pensadas a impactar y esto se ha convertido en un aliciente de trabajo posterior, la escuela al igual que el aprendizaje debe mantenerse en constante mejora, lo cual se detallará en el siguiente apartado.

## 4.2 Impacto y perspectivas

Cuando inicié el proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura, preveía que éste tuviera un impacto benéfico al interior de la escuela, con los padres de familia, docentes, alumnos y en mi propia función directiva, sin embargo, es impredecible lo que se puede generar con un cambio de paradigma escolar.

Una característica que me ayudó a transitar de la visión administrativa del director, a la de un verdadero liderazgo directivo fue el hecho que yo hubiera llegado a la escuela en un momento de cambio, durante la Reforma educativa de 2016, siendo una de las primeras directoras que lograron el cargo por concurso de oposición, los compañeros se encontraban expectantes sobre la nueva forma de organizar no solo las escuelas, si no el sistema educativo.

Al iniciar con el proceso de investigación de la presente tesis, surgieron dudas sobre las razones de cambio y las estrategias organizativas que se estaban abriendo camino, sin embargo, el hecho de que ellos tuvieran la necesidad de evaluarse de acuerdo a este nuevo paradigma educativo, les permitió, probar y formarse en una nueva visión de la escuela.

Como podemos observar el impacto de un proyecto puede medirse en distintos niveles y con diversos actores, para poder analizar a fondo algunos cambios que surgieron a raíz de la implementación de la presente tesis y que no necesariamente eran objeto de estudio, presentaré algunos rubros de análisis primordiales: el impacto del proyecto a nivel institucional, organizacional, del aprendizaje y personal.

La escuela Amado Nervo como lo mencione anteriormente es una escuela vespertina, con una matrícula baja en general menor de 70 alumnos, a lo largo de su historia, no había causado especial relevancia en comparación con las escuelas de la zona, ni del turno. Esta situación era conocida así como aceptada por

docentes, padres de familia, alumnos e inclusive por la supervisión escolar, pues la escuela cumplía con la normalidad mínima requerida, lo cual era suficiente para todos, sin embargo a partir de la implementación del proyecto de gestión escolar, la escuela empezó a vincularse con el ayuntamiento, con la supervisión escolar, con los padres de familia inclusive con otras instituciones públicas que brindaron apoyo a las acciones del mismo, esto generó en la comunidad escolar un ánimo de cambio, nunca antes visto, empezaron a sentirse parte de una zona escolar, de un municipio, a dar voz y nombre a la escuela Amado Nervo.

Este cambio de visión institucional fue uno de los más grandes impactos del proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura, puesto que la escuela obtuvo un reconocimiento en la zona escolar, como una escuela que se organiza y logra sus objetivos, por lo que el Supervisor escolar, nos preseleccionó para participar en el Programa de Aplicación de los Sistemas de Enseñanza Vivencial e Indagatoria de las Ciencias (PASEVIC), donde solamente se eligieron tres escuelas por zona, de acuerdo a su capacidad organizativa y trabajo previo en proyectos de impacto institucional.

Además de este reconocimiento por parte de las autoridades, se recibieron alumnos de nuevo ingreso en los distintos grados, con recomendaciones por parte de alumnos y ex alumnos, como una escuela de calidad, la matrícula de preinscripciones al siguiente ciclo aumento de manera exponencial en un 50% con relación al ciclo anterior.

Estos elementos de impacto institucional hacia la comunidad y autoridades han motivado, pero también retado a los miembros de la escuela a continuar con este camino de mejoras para superar lo que se ha logrado, por lo que tiene la perspectiva de mantener aquellos elementos que consideramos claves para el éxito, como lo fue el liderazgo compartido, la visión conjunta de metas y objetivos, así como el trabajo colaborativo entre toda la comunidad escolar.



Ahora bien, en cuanto a nivel organizacional, se modificaron diversas estructuras ocupacionales, pues los roles no se conservaron estáticos, las responsabilidades rotaron y surgió un nuevo orden horizontal que no conservo las viejas costumbres de autoridad jerarquizada. Un ejemplo de este movimiento fue el hecho de que los responsables de las actividades no solamente eran los docentes, por el contrario, en cada una de las acciones la dirección escolar ponía el ejemplo, diseñando estrategias, limpiando áreas de trabajo, acomodando sillas o realizando material didáctico y los docentes en diversas ocasiones eran los encargados de supervisar las actividades, así como guiar para la mejora.

Otro cambio positivo en el centro escolar, fue la organización en los trabajos de Consejo Técnico Escolar, ya que se dio continuidad con la forma en la que nos coordinamos durante el proyecto de gestión escolar, el hecho de que todos conocieran sus responsabilidades pero que más allá de solo cumplir con lo asignado, se motivara a apoyar así como trabajar de acuerdo a las capacidades individuales poniendo esfuerzos y recursos para el logro de metas comunes, que se planteaban en las sesiones de CTE.

La cultura organizacional de la escuela Amado Nervo se encuentra en un proceso de consolidación de elementos clave como son la planeación conjunta, el liderazgo compartido así como el trabajo colaborativo, que han ayudado a lograr un ambiente de trabajo efectivo, donde todos los miembros se sienten parte importante de la institución, de igual forma toman el compromiso de mejorarla y lograr metas en conjunto.

En el evento de fin de cursos, se hizo notable esta nueva organización escolar dado que cada docente sabía cuál era el objetivo del evento, se planificó en conjunto por lo que todos los miembros del colectivo escolar conocían lo que se iba a realizar, quienes eran los responsables de cada comisión, la descripción de las funciones de cada uno, así como también se realizó una autoevaluación al término

del mismo, logrando tener buenos resultados y reconocimiento por los padres de familia así como invitados externos.

Se continuará trabajando con la cultura organizacional, esperando que los miembros que se integren a la institución abonen para la mejora de la misma desde esta perspectiva organizacional de trabajo colaborativo así como el liderazgo compartido, de tal manera que sea posible el logro de metas y objetivos comunes.

Otro rasgo que se impactó con la presente tesis fue el del aprendizaje, en especial en la concepción que se tenía, pues a pesar de ser la razón primordial de la escuela Amado Nervo, este se concebía como un resultado de la aplicación de estrategias en cada grado escolar y con cada docente, actualmente el aprendizaje es concebido como una construcción conjunta de la escuela con los alumnos, padres de familia, docentes e inclusive el entorno, a lo largo de toda la trayectoria de la escuela primaria.

Es decir, los niños de primer grado, son alumnos de todos los docentes, podemos aportar de diversas maneras a su educación y son responsabilidad de todos, esta nueva visión del aprendizaje ha responsabilizado en mayor medida a los docentes, dejando de culpabilizar a los maestros de grados anteriores y empezando a buscar una amalgama con ellos para lograr entender a los alumnos con la finalidad de diseñar estrategias de aprendizaje.

Lo anterior también se constató con el ánimo de los alumnos, ya que al ser ellos los destinatarios principales de los esfuerzos escolares para mejorar el aprendizaje, valoraron y se dieron cuenta de los cambios en la escuela así como también en su salón de clases, en una de las acciones en las que los docentes intercambiaban de grupos, los niños se mostraron muy entusiasmados con las actividades, les hicieron saber a los maestros que esperaban pronto ser sus alumnos, este tipo de acciones modificaron muchas concepciones de los docentes hacia los alumnos y viceversa.

La perspectiva que se tiene en relación al aprendizaje es que este se logró alcanzar de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales en todos los alumnos que asistan a la escuela, siendo esta uno de los principales propósitos de fundación de las instituciones educativas.

Como podemos observar el impacto generado durante esta tesis fue amplio, dado que abarco a la totalidad de miembros de la institución, de igual manera genero nuevas ideas y descubrimientos a título personal así como profesional en mi desarrollo como directora de la escuela Amado Nervo.

En primer lugar, tuve la satisfacción de integrarme rápidamente a la escuela y lograr cambios significativos durante el primer ciclo escolar de mi administración, ya que era un doble reto el que me encontraba viviendo en esos momentos, en primer término estaba iniciando mi carrera como directora en una nueva zona escolar, el nombramiento que recibí era interino por lo que debía cursar un año de prueba, posteriormente preparar mi evaluación de permanencia para poder acceder de forma definitiva a la dirección, por otro lado me encontraba cursando el ultimo módulo de la maestría en educación básica, aplicando y evaluando la presente tesis.

Este reto se convirtió en una ventaja y fortaleza puesto que el ser alumna de la maestría en educación básica con especialidad en gestión y procesos organizacionales, me brindó herramientas necesarias para iniciar un cambio planificado en la escuela, reflexionar sobre mi verdadero rol directivo como un líder pedagógico y no autoritario, conocí formas de trabajo colaborativo y de liderazgo compartido que pude implementar en un centro escolar a mi cargo, lo cual me brindo una autoridad respetada en la escuela al igual que un compañerismo y ambiente de confianza.

Como directivo escolar muchas veces es difícil poner atención en lo pedagógico curricular que realmente es el centro de toda escuela pero por priorizar la carga de trabajo administrativo, la diversidad de responsabilidades y obligaciones directivas urgentes, muchas veces se deja de lado esta tarea tan importante, sin

embargo al trabajar con proyectos de gestión escolar el director guía y promueve la mejora educativa pero apoyado con el colectivo docente, padres de familia e incluso otras instituciones lo cual genera mejoras continuas sistematizadas que no dependen estrictamente de una sola persona si no que involucran a todo un centro educativo.

Considero que otra ventaja que me brindo la maestria y el proceso de tesis fue el hecho de poder compartir con otros compañeros, docentes, asesores tecnico pedagógicos asi como directivos, experiencias de trabajo asi como de puesta en marcha de proyectos institucionales bajo un enfoque de gestión escolar.

Bajo la perspectiva de trabajo colaborativo y apoyo mutuo surge la idea de crear redes educativas con otras escuelas, ya que, dentro de los mismos Consejos Técnicos Escolares, sugiere el trabajo entre escuelas, el poder generar realmente una red de trabajo colaborativo no solo en la escuela Amado Nervo si no a nivel zona escolar con el turno vespertino es una visión que se comparte con la supervisión escolar.

Ahora bien, es preciso mencionar que para poder alcanzar las perspectivas planteadas deben mejorarse aquellas dificultades experimentadas y proponer acciones en consecuencia, estos aspectos se mencionan a continuación.

### **4.3 Limitaciones y propuestas de mejora**

Una parte importante de la enseñanza es conocer y aprovechar las limitantes, saber que en la práctica las situaciones se pueden salir de control u obtener resultados no deseados, sin embargo, este proceso es parte del aprendizaje, por lo que la presente tesis no es la excepción, a continuación, se exponen las principales limitantes que se vivieron y como a partir de estas se plantean propuestas de mejora.

Siguiendo este orden de ideas mencionare que el hecho de tener que formar a los docentes en el trabajo colaborativo fue un factor que limito en cierta medida

las acciones, ya que la gran mayoría de ellos, consideraba que el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo eran sinónimos, se tuvieron que realizar sesiones de capacitación docente para que pudieran conocer esta forma de trabajo colaborativo.

Debido a la falta de proyectos institucionales, todas las acciones así como la organización se realizó desde ceros, iniciando con la sensibilización del personal, su capacitación, seguimiento y finalmente evaluación de las actividades, aunque el hecho de haber realizado todo sin tener un parte aguas fue también una ventaja, sin duda alguna limitó los alcances del presente proyecto de tesis.

Un claro ejemplo de lo anterior, se observó en las acciones de seguimiento del proyecto de gestión escolar para la mejora de la lectura y escritura en la escuela primaria Amado Nervo, pues los docentes tuvieron dificultades para diseñar instrumentos de seguimiento o evaluación ya que no habían realizado con anterioridad actividad similar alguna, lo cual limitó la recolección de datos e información para obtener los resultados del proyecto.

Otra limitante fue el tiempo escolar ya que la mayoría de los docentes, con excepción de una sola, tienen doble plaza, por lo que sus horarios de trabajo son estrictamente los laborales, además existen maestros de clases especiales como son educación física, manualidades y música, los cuales solamente tienen seis horas en la escuela, asisten únicamente dos días a clases.

El único espacio con el que se contó para poder reunir al personal docente en su totalidad fueron los Consejos Técnicos Escolares, sin embargo, se consideró un espacio limitado, ya que además de analizar las mejoras escolares era preciso realizar trabajos administrativos en el mismo lapso de tiempo.

Otra limitante que conjugan el uso de los tiempos y las prácticas educativas son las formas de trabajo, pues para optimizar tiempos se tenía la idea que era mejor trabajar de forma individual, aunque se tratase de una actividad en equipo,

dividir responsabilidades y lograr el objetivo, esto tanto a nivel áulico como escolar por lo que esta visión represento una limitante para lograr realmente alcanzar una experiencia de trabajo colaborativo y entre pares.

Para lograr superar estas limitantes considero importante mencionar las siguientes propuestas de mejora, como la necesidad de establecer redes de conocimiento con otros directores para poder apoyar el proceso de una institución, compartiendo conocimientos, estilos de liderazgo y problemáticas propias del equipo directivo, lo cual sería de gran ayuda para aquellos directivos con poca experiencia y se generaría un proceso de cooperación profesional.

De igual manera en caso de que existieran propuestas de proyectos de gestión escolar por parte de docentes, estas fueran impulsadas por los directivos y enriquecidas en el seno de la red de cooperación docente, teniendo como punto central la mejora de las organizaciones escolares a través del trabajo por proyectos de gestión escolar.

Finalmente me gustaría proponer como una acción necesaria y que en el caso de la escuela Amado Nervo, es una de las próximas metas a alcanzar, el vincular al Consejo Escolar De Participación Social, en su dimensión mejora del aprendizaje a los próximos proyectos de gestión escolar, puesto que cobra un especial potencial el hecho de expandir el número de personas que participan y aportan conocimientos y apoyo.

Además, es necesario que la escuela fomente la participación de otros agentes interesados en la educación y que mejor forma de hacerlo que con proyectos de gestión escolar directiva que puedan organizar y sistematizar las acciones de los involucrados hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas preestablecidas por la escuela misma, ya que muchas veces se reciben apoyos desarticulados de las necesidades escolares, esto debido a que no se cuenta con una planeación estratégica que permita conocer y gestionar apoyos relacionados con los intereses y necesidades escolares.

El proponer una escuela vinculada con otras escuelas y con agentes externos de la comunidad es uno de los grandes retos que se deben afrontar en una escuela del siglo XXI, para poder dejar de verla como una isla educativa en medio de una sociedad del conocimiento y empezar a vislumbrar a la escuela como parte formadora de la nueva sociedad, en la cual todos tenemos responsabilidad de educar.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Después de todo el proceso de investigación he logrado establecer algunas reflexiones finales principalmente sobre la importancia del papel directivo en la escuela para garantizar el logro de los aprendizajes en todos los alumnos, también como un catalizador de trabajo colaborativo y mejora del ambiente escolar.

Considero que los directores tenemos que modificar nuestra forma de concebir a la escuela, el aprendizaje así como las relaciones con los docentes, sí un director no es un agente de cambio, al que le guste trabajar en equipo y que sea respetuoso así como colaborativo, por consecuencia los docentes, alumnos ni padres de familia lo serán.

Es necesario que modifiquemos la visión que tenemos de esta función y que se superen paradigmas administrativos donde nos convertían en la autoridad sancionadora de la escuela, es necesario que los directores nos renovemos ante la sociedad educativa y comprendamos que nuestra función es gestionar las acciones y procesos que se dan al interior de la escuela para que incidan favorablemente en la educación de los niños

Podemos iniciar este cambio de paradigma de forma paulatina pero principalmente planificada, es decir haciendo uso de estrategias directivas diseñadas, que tengan un seguimiento, así como un propósito al que podamos regresar cada vez que soplen vientos fuertes, es por esto que la presente tesis propuso el trabajo por proyectos de gestión escolar, ya que se comprobó que de esta forma es posible mejorar la cultura organizacional, trabajar de forma colaborativa bajo un liderazgo compartido con la finalidad de alcanzar propósitos pedagógicos.

Dando respuesta al problema identificado: *¿Cómo mejorar la organización escolar desde la dirección en la escuela primaria vespertina Amado Nervo para que favorezca la mejora de la lectura y escritura?* se diseñó una intervención directiva



por medio de la estrategia del trabajo por proyectos de gestión escolar, la cual dio resultados alentadores en este rubro, puesto que se construyó una nueva cultura organizativa en la escuela, que desde esta dimensión abarco e impactó en el logro de los aprendizajes.

Ahora puedo afirmar, que esta estrategia de trabajo por proyectos de gestión escolar es efectiva para la mejora de la organización, la atención de prioridades así como la generación de culturas institucionales colaborativas que persigan un liderazgo compartido, como objeto de estudio, considero relevante mencionar que la organización escolar es un indicador de transformación y mejora de los índices de calidad educativa, en los cuales, el director es un agente primordial para la mejora.

Un ejemplo de lo que se logró después de la intervención del proyecto de tesis, fue que la escuela pudo iniciar a construir una identidad escolar y una forma de trabajo basada en los proyectos de gestión con la guía directiva, que estén directamente vinculados a la mejora de la lectura y escritura como prioridad educativa detectada, después de un diagnóstico institucional.

Es importante mencionar que las metas y propósitos establecidos en la presente tesis, no se lograron en un 100% como se ambicionaba puesto que existieron algunas limitantes que considero importante me en cuenta como desventajas del trabajo por proyectos de gestión escolar.

Una de las principales dificultades es el hecho de integrar a todos los miembros de la organización escolar, de manera que puedan conocer y participar en la planeación, diseño e implementación del mismo, lo cual suele ser complicado en cuestión de horarios, personalidades así como tipo de formación profesional, ya que las decisiones deben estar acordadas por todo el colectivo.

Otra desventaja que surgió fue que no se contaba con la experiencia en este tipo de trabajo, por lo que en repetidas ocasiones se debía volver a sensibilizar a

los miembros en especial aquellos que tienen mayor resistencia al cambio de paradigma del trabajo individual al colaborativo.

En cuanto al liderazgo compartido se debe cuidar que los miembros no se desalienten por situaciones que estén fuera de su alcance, o que se creen comparaciones entre el colectivo docente, destacando las cualidades de cada uno y apoyando en las limitaciones, por esto el director es una pieza clave que debe conocer para potenciar el desarrollo de todo el personal.

Si bien es cierto que los proyectos de gestión escolar, son un gran reto para los directores, estos constituyen un aprendizaje a nivel escuela, colectivo docente y profesional, el atreverse a implementar esta estrategia directiva, genera aprendizajes directivos que no podríamos obtener de otra manera, moviliza saberes, actitudes y aptitudes.

Considero que para poder afrontar de una mejor manera los cambios, mejoras y puestas en marcha de proyectos de gestión escolar es necesario estar en constante formación y actualización docente, esto es una pieza clave en la carrera directiva, debemos ser los primeros en conocer los lineamientos, teorías, modelos y corrientes pedagógicas que surjan durante nuestro tiempo en la dirección, pues es el liderazgo académico y pedagógico es el que nos brindará la confianza así como el respeto por parte del personal docente con la finalidad de que nos consideren un guía en la mejora de la institución.

En este sentido la especialidad de gestión educativa y procesos organizacionales en educación básica, me brindó múltiples elementos teóricos así como metodológicos para poder hacer frente a estos retos, el enfoque de gestión en las escuelas permite hacer una reorganización del centro y cambiar paradigmas administrativos obsoletos por una nueva visión de la organización escolar, centrándola como un eje de cambios y transformaciones.

El haberme formado en una maestría en educación, fue una meta personal para prepararme en el ámbito de dirección escolar, al cual aspiraba, pues es cierto que ser un buen docente no te garantiza ser un buen director, son cualidades y habilidades diferentes las que se necesitan para cada puesto, en el caso de la dirección escolar no existen cursos ni perfiles profesionales específicos para acceder a estos cargos, lo cual nos deja la enorme responsabilidad de prepararnos personalmente para afrontar estos retos.

Sin embargo, continúa siendo un reto, el hecho de encontrar áreas de capacitación directiva ya que a la fecha no existen redes de trabajo colaborativo entre directores, es muy complejo el tener espacios para poder compartir experiencias directivas entre pares, en el caso de maestrías o diplomados la mayoría de los interesados son docentes o en otros casos asesores técnicos pedagógicos, lo cual es un área que se puede mejorar para poder concretar la mejora profesional directiva.

Otro reto profesional que he identificado es el mantener el trabajo por proyectos como una forma organizacional permanente de la institución, ya que algunos docentes lo vieron como un proyecto único que se realizó en un espacio de tiempo y que brindó buenos resultados, pero con las constantes y vertiginosas reformas educativas, el mantener un tipo de organización por funcional que resulte es uno de los grandes retos a enfrentar.

El desarrollo de la presente tesis me permitió entender de una manera diferente la función directiva, puesto que ahora me vislumbro como la primer servidora del centro, que mi tarea y responsabilidad están hacia el aprendizaje de los niños, que a pesar de que no me encuentro en un aula para poder incidir directamente en este proceso, puedo hacerlo a través de la mejora de la organización escolar, el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido a través de proyectos de gestión escolar que permitan atender una prioridad educativa.

El cambio organizativo en las escuelas es como pequeñas ondas en el agua, que incrementan cada vez más su diámetro, pero que deben empezar en un pequeño punto, un proyecto, una idea o una persona, por lo cual sugiero a los directivos que se atrevan a buscar nuevas formas de organización escolar, que salgan de la zona de confort para mejorar o transformar la realidad educativa de todos los alumnos, dejar de concebirse a sí mismos como administradores y empezar a considerarse gestores del cambio.

Sugiero a otros directivos que se involucren en las actividades pedagógicas de sus docentes, que les brinden acompañamiento o capacitación según lo requieran para que se encuentren preparados para implementar trabajos por proyectos de gestión directiva, ya que si se necesita formación y capacitación para poder tener resultados favorables.

Una recomendación que considero de las más importantes es generar relaciones interpersonales sanas así como profesionales con los miembros de la escuela, priorizar el respeto a las personas, la escucha atenta, el diálogo compartido y la atención humana, por sobre el apego a la normatividad así como los tiempos burocráticos, nunca debemos olvidar que nuestro trabajo es para y por las personas, que los docentes son nuestro principal material de trabajo y que debemos apoyarnos así como reconocerlos en todo momento.

El trato humano con los docentes permitirá desarrollar compromisos recíprocos, logrando que los docentes actúen de manera voluntaria así como responsable para el desarrollo de actividades que beneficien al centro escolar, en lugar de actuar por compromiso laboral, dejando muchas de sus aptitudes de lado, dando solo el mínimo esfuerzo posible.

Este cambio de interacciones no debe solo darse hacia los docentes, ya que los padres de familia son igual de importantes en los procesos de transformación escolar, no debemos olvidar fomentar relaciones responsables, coordinadas y sujetas a las normatividades establecidas con los tutores de los

alumnos, ya que ellos son elementos fundamentales de los cuales podemos aprovechar para la mejora de la escuela, establecer lazos con la comunidad escolar es sumamente recomendable, más aun en ambientes desfavorecidos o vulnerables, donde es necesario sumar la mayor cantidad de ayuda posible.

Finalmente pude corroborar que si bien el cambio no lo hace una sola persona, si lo puede iniciar, que las escuelas son un centro de aprendizaje colaborativo entre los docentes y directivos, que es necesario asegurar que las acciones que se implementan sean las correctas para los fines que se establecen, con la intención última de brindar una educación de calidad a los alumnos y con la firme convicción que es ahí, en la escuela, en mi caso primaria, donde nace la semilla del mañana, del cambio, como directora me siento satisfecha con las acciones realizadas pero al mismo tiempo dispuesta a continuar con la labor que pareciera interminable pero que en realidad es un camino para la mejora continua de los alumnos, de los maestros y de los directivos.

## Fuentes de Información

- Alfiz, I. (1997). *El Proyecto Educativo Institucional Propuestas para su Diseño Colectivo*. Buenos Aires: AIQUE.
- Antunez, S. (1998). *El Proyecto Educativo de Centro*. España: GRAS.
- Casas Haro, M. d. (2008). *Sistematización de Experiencias sobre formación en gestión de directivos*. México. IPN
- Cassanova, M. A. (1998). *La evaluación Educativa*. México: Biblioteca Normalista de la SEP.
- Chavira Cervantes, S. (2012). *La lectura y escritura en preescolar como eje transversal en los campos formativos*. Chihuahua. Facultad de Filosofía y Letras de Universidad Autónoma de Chihuahua
- Corinas, J. (1987). *Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Credos.
- DOF. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México.
- DOF. (2011). *Acuerdo 592*. Mexico.
- DOF. (2014). *Ley General de Educación*. México.
- Frigerio, Graciela y Poggii, Margarita. (1992). *Las Instituciones Educativas Cara y Ceca*. TroqueL Educación.
- Gairin, J. (1999). *La Organización Escolar Contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gonzalez Maria Teresa, Nieto José Miguel, Portela Antonio. (2009). *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid: Pearson Educación.
- Gonzalez, V. J. (2014). Una mirada del trabajo colaborativo en las Escuela Primaria desde las Representaciones Sociales. *Ra Ximhai*, 115-134.
- INEE. (2001). *Avances, Logros y Desafíos de la Educación en México*. México.

- Latorre, A. (2005). *La investigación acción, conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: GRAO.
- Medina, C. X. (2010). *La gestión directiva en el proceso de mejora para la comprensión lectora en alumnos de primaria*. México: ITESO.
- Murillo, T. F. (1997). *Investigación en Educación Especial*. RACO
- OIT. (2016). *Desarrollo de Capacidades para el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas públicas de empleo formación y certificación laboral en el marco de una cultura del trabajo para el desarrollo*. Uruguay.
- OIT. (2018). *Informe de Criterios Metodológicos y Estratégicos*. Uruguay
- P.V.S.C.V Y SECOT. (2007). *Dossier guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades NO lucrativas de Acción Social con Voluntarios*.
- Pérez, R. A. (2016). *Gestión, Cultura y Subjetividad Docente*. México: UPN.
- Podesta, L. (2014). *El trabajo colaborativo entre docentes: experiencias en la especialización docente superior en Educación*. Buenos Aires, Argentina.
- Ricard, M. M. (2001). *Diagnóstico pedagógico: un modelo para la intervención*. Valencia.
- SEP. (2007). *Elementos básicos para el trabajo Colegiado*. México.
- SEP. (2009). *Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*. México.
- SEP. (2014). *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora Escolar*. México.
- SEP. (2015). *Desarrollo de Mecanismos para el trabajo Colaborativo*. México.
- SEP. (2018). *Perfil, Parametros e Indicadores para Directores y Supervisores Primaria*. México.
- SEP.(2018) *Aprendizajes Clave para la educación integral*.México
- SEP-SNTE. (2009). *Antología de gestión Escolar. Programa Nacional de Carrera Magisteral*. México.
- Taylor y Bodgan. (2000). *Introducción a los Métodos cualitativos de la investigación*. Paidós 3 ed.
- Terry Marcela, Lerner Delia, Cassany Daniel. (2012). *La lectura y la escritura en la Escuela*. Argentina: Ministerio de Educación.

- Tobón, S. (2018). *Proyecto de Gestión Escolar, Socioformación y Prácticas pedagógicas*. México: Florida USA.
- Villela Treviño, R. (2015). *Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso. Tesis Doctoral*. Monterrey.
- Amores, J. (18 de Enero de 2012). *Organizacion De Centro Educativos. Guía didáctica*. Obtenido de [http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form\\_apoyo\\_calidad/programa-de-formacion-permante/planificacion5/materiales\\_resultantes/pdf/amoresfjavier/!](http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form_apoyo_calidad/programa-de-formacion-permante/planificacion5/materiales_resultantes/pdf/amoresfjavier/)
- Cano, R. A. (4 de mayo de 2005). *Aspectos para una definición de evaluación*. Obtenido de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema\\_5\\_elementos\\_para\\_una\\_definicion\\_de\\_evaluacion.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38196/tema_5_elementos_para_una_definicion_de_evaluacion.pdf)
- Flores Romero Rltra, Arias Velandina Nicolas, Guzman Rosa Julia. (3 de Abril de 2006). *El aprendizaje en la escuela, el lugar de la lectura y escritura*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942006000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942006000100008)
- Instituto Educativo las Palmas. (26 de Febrero de 2011). *Imaginando, Creando y Aprendiendo a traves de la lectura y la escritura*. Obtenido de: <https://es.calameo.com/read/00096536126ac6534f397>
- Real Academia Española. (15 de Marzo de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NbySrjQ>
- UNAM. (7 de febrero de 2018). *Unidad de Apoyo para el Aprendizaje*. Obtenido de [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1229/mod_resource/content/1/contenido/index.html)
- UNESCO IIEP. (12 de Marzo de 2003). *Desafios de la Educación*. Obtenido de [www.buenosaires.iiep.unesco.org](http://www.buenosaires.iiep.unesco.org)
- Vilcarromero, Ruiz Raul. (2017). *La Gestión en la Producción*. Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/index.htm>



- Bolivar, A. (2009). Una Dirección para el Aprendizaje. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. España
- Castillo Armijo Pablo, Puigdellivol Aguadé Ignasi, Antunez Marcos Serafin. (2017). El Liderazgo Compartido Como Factor De Sostenibilidad Del Proyecto De Comunidades De Aprendizaje. *Revistas Cientificas de America Latam y el Caribe, España Portugal*.
- Gloria, D. C. (2012). Las Politicas Educativas en México desde una perspectiva de política pública: gobernabilidad y gobernanza. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, Bogota.
- Pilar, M. M. (1993). La Lectura y la Escritura en la Escuela Primaria. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. México

## ANEXOS

### Anexo 1 Diagnóstico FODA

<i>Dimensión Pedagógica Curricular</i>	
<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Docentes especialista</b></li> <li>• <b>Disposición al trabajo</b></li> <li>• <b>Docentes actualizados y evaluados</b></li> <li>• <b>Matricula baja</b></li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Apoyo de instituciones especializadas</li> <li>• Capacitación Docente</li> </ul>
<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rezago escolar</b></li> <li>• <b>Material didáctico faltante</b></li> <li>• <b>No se ha considerado del todo los intereses, gustos y necesidades de los alumnos</b></li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnos con dificultades de aprendizaje</li> <li>• Transito constante de alumnos</li> </ul>

<i>Dimensión Organizativa</i>	
<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personal docente completo y especialista</b></li> <li>• <b>Equipo de dirección</b></li> <li>• <b>Disposición al trabajo</b></li> <li>• <b>Responsabilidad y compañerismo</b></li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo compartido</li> <li>• Autogestión para obtener y aprovechar recursos educativos</li> <li>• Vinculación con la supervisión escolar y autoridades municipales</li> </ul>
<p><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausencia de un proyecto escolar conocido y aceptado por todos</b></li> <li>• <b>Falta de sistematización</b></li> <li>• <b>Poco apoyo pedagógico por parte de superiores.</b></li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de reunión de colectivo docente cortos y solo una vez al mes</li> <li>• Centrar lo organizativo en la funcionalidad del centro y no en asegurar el aprendizaje de los alumnos.</li> </ul>

### *Dimensión Administrativa*

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>El calendario escolar se trata de cubrir al 100%</b></li><li>• <b>Se atienden grupos sin maestro (permisos económicos, personales o de salud)</b></li><li>• <b>Se cuenta con subdirector de gestión(administrativa)</b></li><li>• <b>Se cuenta con material bibliográfico y didáctico</b></li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relación cercana a la Supervisión Escolar</b></li><li>• <b>Servicio de SATE</b></li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>La escuela no cuenta con recursos económicos por parte de APF ni ningún otro programa</b></li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>No hay una buena comunicación entre los tres turnos</b></li><li>• <b>Cargas de trabajo administrativo para el personal docente y directivo</b></li></ul>

### *Dimensión Participación Social*

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Los padres son respetuosos y atienden a los llamados de los docentes</b></li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Incluir la opinión de los padres a las acciones escolares</b></li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>No se han abierto espacios de participación para los padres de familia</b></li><li>• <b>Hay poca o nula vinculación con el contexto comunitario.</b></li><li>• <b>o funciona correctamente el Consejo de Participación Social</b></li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jornadas de trabajo que les impiden asistir a la escuela (padres de familia)</b></li><li>• <b>Familias con problemas de violencia y abandono</b></li></ul>

## Anexo 2 Programa de acción

### ***Proyecto de gestión escolar: En Mi Escuela Leo, Escribo Y Aprendo***

**Escuela: “Amado Nervo”    Clave: 30EPR1522D    Localidad: Orizaba**

**Zona escolar: 022    Turno: Vespertino    Ciclo Escolar 2017-2018**

**No. Alumnos 60    No. Plantilla Escolar 13**

**Directora: Anaid Mejía Chávez**

#### **Problemática detectada en CTE:**

**El 35% de los alumnos de la escuela han tenido bajos resultados en la evaluación SISAT específicamente en el rubro de lectura y producción de textos así como el 40.35% de los alumnos no ha logrado el óptimo desarrollo de los aprendizajes de acuerdo a su grado escolar al promediar un logro menor al 7.0 en las evaluaciones bimestrales, específicamente en las asignaturas de español y matemáticas. Por lo anterior desde la dirección se pretende implementar un proyecto de gestión que promueva la transformación de las prácticas docentes para la mejora de los aprendizajes, que involucre a los padres de familia, que optimice el uso de los materiales de biblioteca y que permita la sistematización de las acciones directivas en todos los ámbitos de gestión.**

#### **Prioridad a atender:**

**Mejora de los aprendizajes específicamente en lectura y escritura.**

Objetivo: 1. Mejorar la lectura y escritura en los alumnos para favorecer el logro de los aprendizajes esperados en cada grado escolar

Metas:

1.1 Que el 100% de los alumnos detectados mejoren en la lectura y escritura a través de acciones que involucren a todos los actores educativos al termino del ciclo escolar

1.2 Que el 100% se favorezcan el logro de los aprendizajes esperados mediante acciones de intervención directiva al termino del ciclo escolar.

**ÁMBITO: EN EL SALÓN DE CLASES**

ACCIONES	CRONOGRAMA	ESPACIOS EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSABLES	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
<p><b>Aplicar de primero a sexto un conjunto de actividades innovadoras que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promuevan el uso</li> </ul>	<p>Fecha de inicio: 11 de abril</p> <p>Fecha de término: 30 mayo</p> <p>Cada jueves de 4:30 a 5:30 pm</p>	<p>Espacio: Salones de clases</p> <p>Material Curricular: Planeaciones de la actividad</p> <p>Material Didáctico: Crear material</p>	<p>La Directora coordinará a los docentes frente a grupo para el diseño, creación de material y aplicación de las actividades.</p>	<p>Compartir los avances y evidencias en las sesiones del consejo técnico escolar</p>

<p>social de la lectura y escritura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollen habilidades para leer y escribir mejor</li> </ul>		<p>que llame la atención de los alumnos</p> <p>Equipamiento: Organizar el mobiliario del salón de clases para fomentar el trabajo colaborativo</p> <p>Recursos: Consumibles hojas, cartulinas, colores y lápices etc.</p>		<p>Carpeta de evidencia de los alumnos</p>
--	--	---	--	--

ÁMBITO: EN LA ESCUELA

ACCIONES	CRONOGRAMA	ESPACIOS EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSABLES	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
----------	------------	---	---	-------------------------

<p><b>Organizar un evento escolar donde:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se expondrán los trabajos realizados por los alumnos en cuanto a la mejora de la lectura y escritura.</li> <li>• será un espacio para promover la</li> </ul>	<p>31 de mayo de 2018</p> <p>3:00 pm a 5:00 pm</p>	<p>Espacio: Explanada de la Institución</p> <p>Equipamiento: Sillas, stants</p> <p>Materiales didácticos: Los creados por los alumnos y de biblioteca escolar.</p>	<p>Dirección Docentes frente a grupo</p> <p>Docentes especialistas</p> <p>APF</p>	<p>Encuesta de satisfacción</p>
--	--	--	---	---------------------------------

<b>lectura y escritura en la escuela</b>				
<b>Acompañar a los docentes durante las actividades de lectura y escritura para compartir aciertos, sugerencias y áreas de oportunidad.</b>	Fecha de inicio: 10 de abril Fecha de término: 29 de mayo Una visita por docente	Espacios: Aulas Materiales curriculares: Guion de observación y planeación del docente	Directora Docentes frente a grupo	Guiones de observación y retroalimentación
<b>ÁMBITO: ENTRE MAESTROS</b>				
<b>ACCIONES</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>ESPACIOS EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y RECURSOS</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSABLES</b>	<b>ACCIONES DE SEGUIMIENTO</b>



<p>Intercambiar estrategias exitosas entre los docentes para mejorar la lectura y escritura</p>	<p>Fecha de inicio: 10 de abril</p> <p>Fecha de término: 29 de mayo</p> <p>todos los miércoles de 1:30pm a 2:00 pm</p>	<p>Espacio: CTE Y sesiones extraordinarias</p> <p>Materiales material didáctico a presentar y planeaciones</p>	<p>Trabajo colaborativo entre Dirección y Docentes frente a grupo</p>	<p>Carpeta de planeaciones compartidas</p>
<p>Implicar a los docentes especialistas en las actividades de mejora de la lectura y escritura:</p> <p>Manualidades: Crearán la carpeta de los alumnos donde se guardarán las evidencias de las actividades.</p> <p>Educación Física:</p>	<p>Manualidades: una sesión por grupo durante la semana del 9 al 13 de abril</p> <p>Educación Física: Una sesión por grupo durante la semana del 23 al 27 de abril.</p>	<p>Espacios: Aulas y Explanada</p> <p>Material y Recursos: Manualidades : Cartulina por alumno</p> <p>Lápiz, colores y plumones</p> <p>Educación Física: Hojas blancas y lápiz y colores</p>	<p>Dirección se coordinará con los profesores para que las actividades se lleven a cabo y se cuente con el material necesario</p> <p>Los docentes especialistas realizarán las actividades</p>	<p>Lista de cotejo de cumplimiento con todos los grupos.</p>

Escribirán las reglas de un juego.				
ÁMBITO: CON LOS PADRES DE FAMILIA				
ACCIONES	CRONOGRAMA	ESPACIOS EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSABLES	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Formar a los padres mediante un platica sobre: Estrategias para la mejora de la lectura y escritura desde casa	Fecha y hora por definir  Una sesión	Espacios: En un aula  Equipamiento: Sillas, computadora, caños y material didáctico.	Dirección APF  Padres de familia  Experto	Lista de asistencia para padres de familia
ÁMBITO: PARA MEDIR AVANCES				
ACCIONES	CRONOGRAMA	ESPACIOS EQUIPAMIENTO,	ORGANIZACIÓN DE LA	ACCIONES DE

		MATERIALES Y RECURSOS	COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSAB LES	SEGUIMIEN TO
Diseñar instrumentos para evaluar la mejora de la lectura y escritura en los alumnos tipo SISAT.	Durante CTE sexta sesión	Espacio: CTE  Material curricular: Plan de estudios por grados  Recursos bibliográficos	En colectivo docente	Resultados del instrumento
ÁMBITO: ASESORÍA TÉCNICA				
ACCIONES	CRONOGRAMA	ESPACIOS EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSAB LES	ACCIONES DE SEGUIMIEN TO
Solicitar a la supervisión escolar el asesoramiento para realizar un Taller para padres	Fecha y hora por definir  Una sesión	Espacios: En un aula  Equipamiento: Cañón, internet y pizarrón	SATE  Dirección escolar	Oficio a supervisión

"Estrategias para la mejora de la lectura y escritura desde casa"				
ÁMBITO: MATERIALES E INSUMOS EDUCATIVOS				
ACCIONES	CRONOGRAMA	ESPACIOS EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y RECURSOS	ORGANIZACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR RESPONSABLES	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
Compartir materiales de la biblioteca y del aula con los alumnos para mejorar la lectura y escritura	Fecha de inicio: 23 de abril Actividad permanente	Espacio: Biblioteca escolar Materiales: Hemerográficos	Dirección Docentes Padres de familia Alumnos	Bitácora de biblioteca

## Anexo 3 Acta de acuerdos y compromisos

ESC. PRIM. VESP. AMADO NERVO  
30EPR15T22D  
CONSEJO TÉCNICO SEXTA SESIÓN

### ACTA DE ACUERDOS Y COMPROMISOS SEXTA SESIÓN

En reunión ordinaria del Consejo Técnico Escolar correspondiente al mes de Abril efectuada en las instalaciones de la escuela, contando con la participación de la totalidad de integrantes del Consejo Técnico Escolar se acordó en consenso derivado de un trabajo colegiado los siguientes puntos:

- Continuar trabajando la Mejora de la Lectura y Escritura para lograr alcanzar las metas planteadas en la Ruta de Mejora Escolar.
- Implementar el proyecto de gestión escolar "En mi escuela leo, escribo y aprendo"
- Ser participativos y comprometernos con el trabajo colaborativo.
- Incluir a los alumnos que requieren apoyo para la Mejora de la Lectura y Escritura.
- Atender la mejora de la práctica docente mediante el acompañamiento pedagógico del director y la observación entre pares.


Firmando de conformidad los integrantes del Consejo Técnico Escolar:

  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
Efraín Nava T...  
\_\_\_\_\_  
C...  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_  
  
\_\_\_\_\_



S.E.V.  
DIR. GEN. EDUC. PRIM. SEC.  
ESC. PRIM. AMADO NERVO  
C.C.T. 30EPR1522D  
LOC. ORIZABA  
MPIO. ORIZABA, VER.  
ZONA 022 - ORIZABA

## Anexo 4 Secuencia didáctica

ESC. PRIM. AMADO NERVO		ENTRE MAESTROS	30EPR1522D
<b>Nombre de la actividad: Instrucciones inútiles</b>			
Objetivo: Que los alumnos ordenen y escriban la secuencia de una actividad cotidiana en un instructivo.			
Duración: 1 sesión de 30 a 40 min.		Fecha: 18 de Abril	
<b>Actividades de apertura:</b>			
Contextualizar a los alumnos sobre las acciones de todos los días, cosas que hacemos mecánicamente, como rascarnos la oreja, abrir la puerta o masticar un chicle, pueden ser tareas complicadísimas para alguien que nunca las haya realizado, por ejemplo ¡Un Marciano!			
<b>Actividades de desarrollo:</b>			
Integrar a los alumnos en equipos para invitarlos a realizar a través de un instructivo la explicación al Marcianito sobre como Mascar un chicle			
Motivar y explicar a los niños ¿Te animas a escribir e ilustrar paso por paso -como si fuera un folleto que acompaña algún producto de funcionamiento complicado- las instrucciones para hacer una bomba con un chicle?			
Recuerda ilustrar cada paso, para que el Marcianito se guíe con los dibujos.			
<b>Actividad de cierre:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte con otro equipo el instructivo que realizaste</li> </ul>			
<b>Evidencia</b>		<b>Recursos</b>	
Lapbook, con instructivo por equipo		Imaginación, motivación, cartulina, hojas de colores	
<b>Adecuaciones u observaciones</b>		<b>Bibliografía</b>	
1° y 2° Realizarán 4 pasos		El nuevo escriturón curiosas y extravagantes Actividades para escribir / texto de Maite México: SEP,	
3° y 4° Realizarán 8 pasos			
5° y 6° Realizarán 10 pasos			
Elaboró: Profa. Sara Alina Sánchez Directora Anaid Mejía Ch.		 S. E. V. DIR. GRAL. EDUC. PRIM. EST. ESC. PRIM. "AMADO NERVO" C. C. T. 30EPR1522D LOC. ORIZABA MPIO. ORIZABA, VER. ZONA 022 - ORIZABA	



## Anexo 5 Evaluación mejora organizacional

Esc. Prim. Vesp. Amado Nervo 30EPR1522D

Evaluación docentes

Instrucción: Coloca una X en cada caso, según tu percepción durante el proyecto "En mi escuela, leo, escribo y aprendo"

Índice de Mejora Organizacional				
Indicadores	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
Organización Escolar				
Durante el Proyecto de gestión se trabajó bajo una visión y objetivos compartidos.				
Se utilizaron los recursos existentes y suficientes para atender la problemática elegida				
Las acciones se realizaron conforme lo acordado y con la guía de los responsables				
La organización del colectivo escolar permitió atender la problemática de forma integral				
Proyecto de gestión escolar				
La enseñanza y el aprendizaje de la lectura y escritura fueron el centro del Proyecto de gestión				

Se involucró a todo el colectivo docente para el diseño del Proyecto				
Durante la implementación se realizaron acciones de retroalimentación entre los sujetos				
El proyecto incluía acciones con relación al involucramiento de los Padres de Familia				
<i>Práctica docente</i>				
Mi práctica docente tuvo un impacto positivo en relación con la enseñanza de la lectura y escritura				
Mi participación en el Proyecto de gestión fue significativa para el logro de los objetivos				
Forme parte activa de las redes de trabajo docente				
Tuve participación activa y relevante en las distintas etapas del proyecto de gestión escolar				
<i>Liderazgo directivo</i>				
La directora ejerció un liderazgo compartido en el desarrollo del Proyecto de gestión				
Existió un acompañamiento directivo durante el Proyecto de Gestión				



Desde la dirección se promovió la colaboración entre los Padres de Familia y la escuela				
---	--	--	--	--

## Anexo 6 Guión de observación docente

<b><u>ESC. PRIM. AMADO NERVO 30EPR1522D</u></b>
<b>Ciclo Escolar: 2017-2018</b>
<b>GUIÓN DE OBSERVACIÓN PRÁCTICA DOCENTE</b>

<b>DOCENTE:</b>		
<b>ASIGNATURA/TEMA:</b>		
<b>FECHA:</b>		
<b>FELICITACIONES:</b>		
<b>RECOMENDACIONES</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>VALO- RACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Contenidos</b>		
<b>1</b>	Toma en cuenta los saberes previos del alumno	

2	Propone situaciones didácticas que favorecen el aprendizaje		
3	Acompaña a los alumnos en su aprendizaje		
<b>Ambientes para el aprendizaje</b>			
4	Tiene apertura y atención a la solicitudes de todos los alumnos e incorpora a quienes no están participando		
5	Promueve entornos que favorecen el aprendizaje de todos		
6	Considera los conocimientos, habilidades y actitudes de sus alumnos en la organización de un ambiente educativo de colaboración y respeto		
7	Establece relaciones correctas y fluidas con los alumnos en un clima de trabajo ordenado y respetuoso.		
<b>Recursos didácticos</b>			
8	Emplea recursos didácticos que favorecen la elaboración de los productos o evidencias de aprendizaje		
9	Apoya a los alumnos que lo requieren en la utilización de los recursos.		

<b>10</b>	Favorece con la secuencia didáctica la elaboración de productos y evidencias de aprendizaje.		
<p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: center;"><b>Firma del Docente</b></p> <p><b>Directora</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Firma</b></p>			

## Anexo 7 Cuestionario Liderazgo Compartido

1.- ¿Consideras que en la escuela se ha practicado un liderazgo compartido?

( ) Mucho

( ) Regular

( ) Casi nada

( ) Nada

( ) No sabe o no contesta

2.- ¿Cuál es el nivel de tu participación ejerciendo el liderazgo?

( ) Mucho

( ) Regular

( ) Casi nada

( ) Nada

( ) No sabe o no contesta

3.- ¿Cuál es el nivel que consideras que tus compañeros ejercieron el liderazgo?

( ) Mucho

( ) Regular

( ) Casi nada

( ) Nada

( ) No sabe o no contesta

Marca con una(✓) tu grado de participación y liderazgo

Elemento	Mucho	Regular	Poco
Durante sesiones de CTE			
En la toma de decisiones conjuntas			
Diseñando el proyecto			
En la asignación de responsables			
Durante la planificación de acciones			
En el seguimiento de las acciones			
En la evaluación institucional			



**IMPRESIONES Y PUBLICIDAD**

SUR 15 No. 563 ENTRE  
OTE. 10 Y 12 ORIZABA, VER.  
TEL. 72 4 18 23 CEL. 272 122 34 31  
leoimpresiones69@hotmail.com

*ENCUADERNADO  
Y  
EMPASTADO*