



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Universidad Pedagógica Nacional
UNIDAD 096

UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Gestión pedagógica para la reflexión de la práctica educativa como estrategia que fortalece el logro escolar. “El caso de la escuela primaria Magisterio Mexicano”

DOCUMENTO

Que para obtener Título de

**MAESTRÍA
EN EDUCACIÓN BÁSICA**

Presenta

GUADALUPE FRIAS RAMÍREZ

Director de tesis:

DR. HÉCTOR GASPAR DEL ÁNGEL

México, Distrito Federal, 2015

DEDICATORIAS

Mi agradecimiento a Dios, por permitirme llegar a una meta que consideraba inalcanzable

A mis hijas Sandy e Idalím, quienes son el motor de mi existencia, recordándoles que siempre contarán conmigo, sin importar cuáles sean las circunstancias

A Héctor René, mi esposo, por su apoyo incondicional en los momentos personales y profesionales más significativos de mi vida.

A mis padres, por su amor y ejemplo de constancia y trabajo

A mis hermanos, por su apoyo, cariño y ejemplo de trabajo

A Renata y a Lulis, por su cariño y fidelidad

Dr. Héctor Gaspar del Ángel, asesor de la presente tesis, por haberme impulsado a concluir un sueño.

A mi Alma Mater, Universidad Pedagógica Nacional, por abrirme por segunda ocasión sus puertas para lograr uno de mis mayores anhelos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 PANORAMA CONTEXTUAL DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS

1.1 Política internacional de las políticas educativas	8
1.2 Política nacional de las políticas educativas	13

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTION ESTRÁTEGICA PARA EL LOGRO EDUCATIVO

2.1 Gestión educativa estratégica	18
2.1.1 Gestión institucional	21
2.1.2 Gestión escolar	23
2.1.3 Gestión pedagógica	24
2.2 Reforma Integral de la Educación Básica	26
2.3 Constructivismo en la educación	28
2.4 Educación por Competencias	33
2.5 Papel de las figuras en la Escuela	36
2.5.1 El papel del docente	37
2.5.1.1 Actualización y formación del docente	38
2.5.1.2 El perfil del docente	39
2.5.1.3 Características y funciones del docente	41
2.5.1.4 Proceso de formación y actualización docente	45
2.5.1.5 Otras investigaciones de formación docente	46
2.5.2 Liderazgo directivo	47

CAPÍTULO 3 DISEÑO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL LOGRO ESCOLAR EN LAS ESCUELAS A NIVEL PRIMARIA

3.1 Marco contextual del ámbito laboral	53
3.1.1 Dimensión Pedagógica curricular	68
3.1.2 Dimensión Organizativa	71
3.1.3 Dimensión administrativa	73
3.1.4 Dimensión de Participación Social	74

3.2 Estrategia de logro escolar a través de la reflexión de la práctica educativa	75
3.2.1 Etapa de planeación	76
3.2.1.1 Sensibilización	77
3.2.1.2 Reuniones escolares	78
3.2.1.3 Seguimiento continuo de supervisión y dirección	80
3.2.1.4 Estrategia de reflexión de la problemática educativa	88
3.2.1.5 El Consejo Técnico Escolar	93
3.2.1.6 Gestión, seguimiento y apoyo para fortalecer el logro Escolar	100
3.2.2 Etapa de ejecución (cronograma)	109
3.2.3 Etapa de evaluación y seguimiento (instrumentos)	111

CAPÍTULO 4. EL LOGRO ESCOLAR A TRAVÉS DE LA REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA.

4.1 Relevancia de la profesión docente	116
4.2 La reflexión a partir de la propia práctica	120
4.3 El docente como profesional de la educación	121
4.4 El docente y la sociedad	122
Conclusiones	125
Bibliografía	129
Anexos	136

INTRODUCCIÓN

El reto de obtener una educación de calidad, hace indispensable el fortalecimiento de la participación académica de la supervisión escolar, pues la atención a las escuelas requiere que la zona escolar se involucre en las actividades contempladas en el Plan Anual de Trabajo de la escuela brindándoles acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de gestión, enseñanza y formación de directores y maestros que repercutan en mejores logros académicos de los alumnos de educación básica.

El presente trabajo hace un análisis de las diversas circunstancias que han repercutido en el logro académico de los alumnos que asisten a la escuela primaria Magisterio Mexicano; dentro de los cuales tenemos la situación socioeconómica, alumnos con barreras en el aprendizaje y participación, falta de liderazgo directivo, falta de actualización docente y los resultados obtenidos por los alumnos en las evaluaciones internas y externas (ENLACE) de los últimos años y que fueron aplicadas a los alumnos de 3º a 6º las cuales observan un nivel de logro entre deficiente y regular.

El interés por tratar esta temática surgió como una necesidad profesional ante la problemática que presentaba dicha escuela y la responsabilidad de brindar una educación de calidad a los alumnos que integran la comunidad escolar y para ello fue necesario analizar las causas que estaban repercutiendo en los resultados de los aprendizajes y una vez detectadas implementar diversas estrategias en donde se brinde asesoría al Directivo como líder de la institución y a los docentes como actores responsables de fortalecer las áreas de oportunidad de los alumnos.

Uno de los obstáculos que se presentaron fue la resistencia por parte de los docentes para aceptar que la sociedad está cambiando y con ella la necesidad de desarrollar competencias en los alumnos que les permita enfrentar los diversos retos que les plantea la actual sociedad.

Para llevar a cabo dicha intervención el trabajo se estructuró de la siguiente manera:

En el primer capítulo se muestra un panorama contextual de las políticas educativas nacionales e internacionales que han venido permeando durante las últimas décadas, los retos que ha tenido que enfrentar con el propósito de mejorar el desempeño académico de los educandos a través de programas como PEC, PACE, escuela segura buscando con ello ofrecer una enseñanza de calidad.

En el segundo capítulo se reconoce a la gestión, como parte de la organización educativa, cuya finalidad es alcanzar los objetivos previstos por el Programa Sectorial de Educación como respuesta a los requerimientos de una sociedad cada vez más exigente de individuos competentes en el desempeño de sus labores.

En el capítulo tercero se plantea un diseño de intervención en la escuela primaria Magisterio Mexicano, abordándose dentro del marco contextual los recursos humanos y materiales con los que cuenta, así como un breve análisis de las dimensiones pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social, propias del funcionamiento del centro educativo. Dentro de este mismo capítulo se plantean diversas estrategias cuyo objetivo es lograr incrementar el logro escolar de los educandos en base a la intervención de trabajo de la zona escolar, del directivo y docentes de la escuela.

Finalmente en el capítulo cuarto se hace un breve análisis de la importancia de la reflexión directiva y docente acerca del ejercicio de su práctica educativa, de sus fortalezas y áreas de oportunidad con el objeto de hacer los ajustes necesarios que repercutan en el logro académico de los alumnos y por ende en el buen funcionamiento de la escuela.

CAPÍTULO 1

PANORAMA CONTEXTUAL DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS

CAPÍTULO 1

PANORAMA CONTEXTUAL DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS

El mundo está en constante movimiento y el sector educativo no es la excepción, es por ello que se hace necesario volver la mirada hacia los diversos referentes educativos tanto nacionales como internacionales, rescatando los elementos necesarios que permitan enriquecer la gestión educativa de los centros escolares insertando en cada uno de ellos las prácticas educativas exitosas; respetando las características y requerimientos de las comunidades educativas, buscando proporcionarles una educación de calidad en donde los educandos posean el perfil de egreso que les permita su inserción al mundo laboral.

1.1 POLÍTICA INTERNACIONAL DE LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS

La educación como eje rector para el progreso humano, busca lograr el crecimiento y el desarrollo social de una nación compuesta por ciudadanos que sean capaces de responder a las necesidades de una economía mundial globalizada y competitiva.

En la dinámica internacional confluyen elementos que intervienen de manera interactiva en el proceso del cambio educativo, para ello es necesario tomar consideración el qué se quiere cambiar y el cómo se va a cambiar de acuerdo a las necesidades del contexto.

Fullan y Stiegelbauer (2000) afirman que la problemática educativa es un asunto al que hay que encontrarle sentido y darle significado al cambio, respondiendo cuestiones relacionadas con la aceptación o no de la reforma educativa, tomando en cuenta si su implementación repercutirá positivamente en los requerimientos de la sociedad.

Barrera Osornio (2010) comenta que “alrededor del mundo los gobiernos están poniendo en práctica diversas estrategias que se encuentran destinadas a mejorar el financiamiento, la calidad de los servicios educativos y aumentar la cobertura de acceso a los centros educativos. Dentro de las estrategias implementadas se encuentra la descentralización de la toma de decisiones educativas tratando de estimular la demanda de mayor calidad en las escuelas y garantizando que se vean reflejados las prioridades y los valores propios de dichas instituciones.

La OCDE en el acuerdo de cooperación México – OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, (2009) afirma que México como la décimo cuarta economía más grande del mundo, enfrenta importantes desafíos en educación y aunque se ha podido observar algunos progresos en los índices de terminación en los niveles de educación básica y del desarrollo de evaluaciones del aprendizaje, aún persisten desafíos considerables que hasta la fecha no han podido resolverse.

Dentro de los desafíos a los que se enfrenta México se encuentran los siguientes:

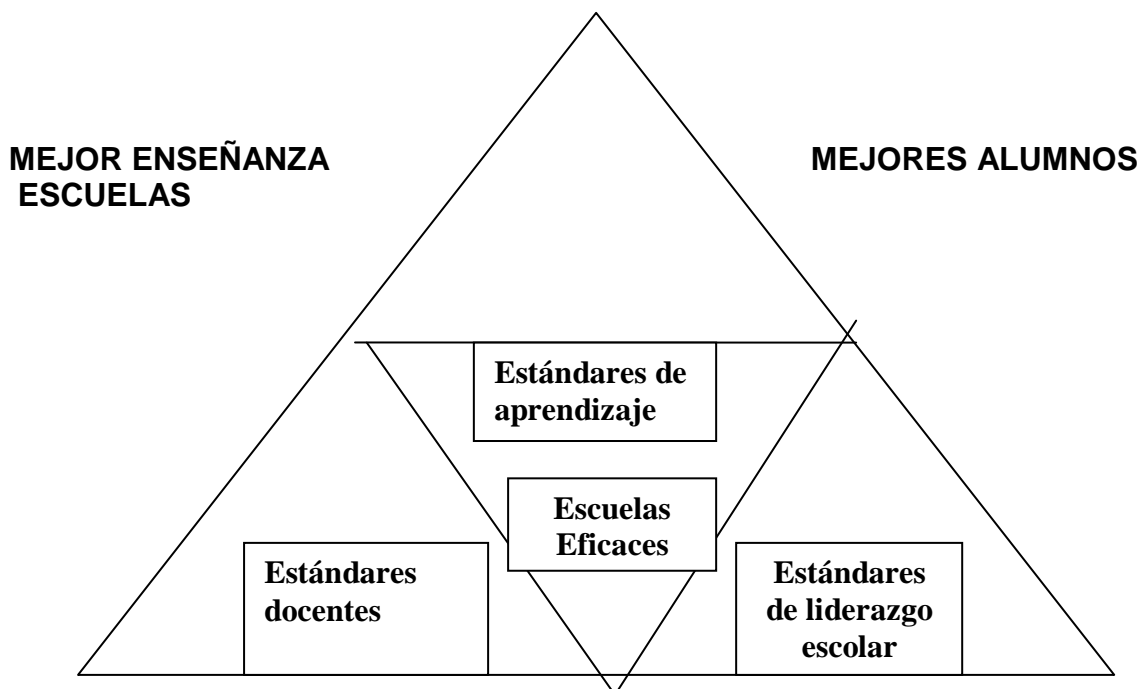
- Mejorar la calidad de los servicios educativos,
- Incrementar los niveles de logro académico,
- Reducir las tasas de deserción
- Igualdad de oportunidades educativas

Con el propósito de abordar estos temas, la OCDE constituye un foro único en donde los gobiernos trabajan conjuntamente para afrontar los retos económicos, sociales y ambientales que plantea la globalización. El informe se enfoca en las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, con el fin de mejorar los resultados de los niños en educación básica

La OCDE (2010) considera que para tener éxito en las escuelas, el diseño de política educativa debe de seguir las siguientes 15 recomendaciones en donde se establece una agenda práctica de la política con el fin de que las escuelas,

directores y docentes reciban un mayor apoyo para realizar sus tareas en México.

MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES A TRAVÉS DE



1. Definir la enseñanza eficaz	9. Definir la dirección escolar eficaz
2.- Atraer a los mejores aspirantes	10. Profesionalizar la formación y la asignación de plazas a los directores
3.- Fortalecer la formación inicial docente	11. Fortalecer el liderazgo instruccional en las escuelas
4. Mejorar la selección docente	12. Aumentar la autonomía escolar
5. Abrir todas las plazas a concurso	13. Garantizar el financiamiento para todas las escuelas
6. Crear periodos de inducción y de prueba	14. Fortalecer la participación social
7. Mejorar el desarrollo profesional	15. Crear un Comité de Trabajo para la Implementación
8. Evaluar para ayudar a mejorar	

El FMI (Fondo Monetario Internacional) afirma que los niños tienen derecho a una educación básica gratuita y de calidad y los dirigentes de todo el mundo, reconociendo este derecho, acordaron que uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio sea el logro de la enseñanza primaria universal para el año 2015, en donde la cobertura alcance a los niños y niñas de escasos recursos y no abandonen las aulas antes de completar su educación primaria y los niños que asisten a la escuela reciban una educación adecuada de docentes capacitados y bien pagados que ejerzan su práctica docente con los recursos materiales, didácticos y financieros que permitan el ejercicio adecuado de la enseñanza-aprendizaje.

Hoy en día, la educación es una de las prioridades de la estrategia de asistencia global que el Banco Mundial (2000) brinda a los distintos países en su lucha contra la pobreza.

Los principales objetivos en el área de la educación son ayudar a los países a:

- Conseguir una Educación para Todos
- Asegurar que en el año 2015 todos los niños accedan a la educación primaria
- Proporcionar una educación de calidad
- Que los niños sean capaces de competir en los mercados globales impulsados por el conocimiento.

El Banco Mundial, (2001) como proveedor externo de fondos para la educación, considera que hay que Mejorar la eficacia de la educación compensando las desventajas incorporando la gestión basada en la escuela y mejorando la rendición de cuentas, se inclina por la administración escolar estandarizada como estrategia de los gobiernos pugnando por una educación para todos realizando los cambios necesarios que respondan a las necesidades del país

La UNESCO (2007) ha contribuido en todo el mundo a integrar los principios y las prácticas de la sostenibilidad en los planes y programas de educación, y ha

fortalecido la educación para el desarrollo sostenible en los planos nacional y regional, es la organización encargada de la aplicación sobre educación, capacitación y conciencia pública, atendiendo a cuatro objetivos generales:

- Promover y mejorar la calidad de la educación: con lo cual se pretende dirigir la educación hacia el lograr mejoras en su calidad de vida.
- Reorientar los programas educativos existentes: resulta necesario replantear y reformar la educación, desde la enseñanza preescolar hasta la universitaria, encaminándola mediante los conocimientos, modos de pensar y valores que les permita la edificación de un mundo sostenible.
- Hacer que el público conozca y comprenda el concepto de desarrollo sostenible: permitiendo con ello formar ciudadanos conscientes, responsables y activos.
- .
- Dispensar formación a los trabajadores: Dentro de la dimensión social se pretende enriquecer la formación técnica y profesional de dirigentes y trabajadores, con el objeto de que adopten modos de producción y consumo sostenibles.

En 1996 la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI hace el señalamiento de que mientras los sistemas educativos formales le sigan dando prioridad a la adquisición de conocimientos, sin tomar en cuenta otras formas de aprendizaje, será necesario concebir a la educación como un todo es por ello la necesidad de elaborar nuevas políticas pedagógicas. Delors (1996) afirma que para cumplir con la responsabilidad que le es propia, la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales para cualquier persona y que son considerados los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, poder influir sobre el propio entorno; aprender a convivir, participar y cooperar con los demás y aprender a ser, que recoge elementos de los tres anteriores.

1.2 POLÍTICA NACIONAL DE LAS POLITICAS EDUCATIVAS

El Sistema Educativo Nacional ha sido el encargado de brindar una educación pública a los ciudadanos y atender y dar respuesta al fracaso educativo de las últimas décadas

El Sistema Educativo Nacional cumple con muchos de los aspectos normativos que estipula la legislación de nuestro país, sin embargo aún existen algunos aspectos que no se cumplen cabalmente, originando fenómenos de accesibilidad al sector educativo, de inequidad, de deficiencias en la infraestructura, dando como resultado una calidad educativa deficiente y diferenciada entre niveles escolares y regiones.

No es fácil gestionar y mucho menos transformar un sistema educativo anquilosado y con graves fallas y deficiencias. Sin embargo se han hecho tres reformas sumamente importantes: la de Preescolar en 2004, la de secundaria en 2006 y la más reciente en el 2009 que correspondió al nivel de primaria, originándose la articulación de los tres niveles de Educación Básica, abarcando con ello los primeros 12 años de estudio del individuo.

Durante la última década, en México, el sector educativo, mediante el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 y el Programa Sectorial de Educación 2006 - 2012 destacan la importancia de la transformación de la gestión escolar como vía para mejorar la calidad educativa, y es la Reforma Integral de la Educación Básica y la Alianza por la Calidad por la Educación establecen objetivos y diversas líneas estratégicas que tienen como misión fortalecer la gestión y el logro educativo.

El Programa Nacional de Educación (PRONAE 2001 – 2006), considera los problemas de la escuela pública en México, tales como la complejidad de las interrelaciones, el verticalismo autoridad-docente, el trabajo aislado, desvinculación comunidad – escuela, la falta de liderazgo directivo y de trabajo colegiado de los docentes y busca cumplir los objetivos educativos planteados a través de generar ambientes favorables en las escuelas para lograr los

aprendizajes mediante la participación de directivos, docentes, padres de familia y alumnos. En síntesis, el PRONAE contempla las siguientes líneas de acción en la política pública educativa:

- ❖ Establecer las condiciones necesarias mediante la modificación a la normatividad, reorganización administrativa, fortalecimiento a la supervisión e impulso a la participación social para lograr el cumplimiento efectivo del calendario escolar, el aprovechamiento óptimo del tiempo y la vigencia de las normas organizativas que regulan el funcionamiento de las escuelas.
- ❖ Fortalecer las facultades de decisión de directivos y colegiado escolar para establecer medidas organizativas y pedagógicas que les permita alcanzar los propósitos educativos
- ❖ Reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares, fortaleciendo sus competencias profesionales en el ejercicio de sus funciones académicas promoviendo el mejoramiento continuo del centro escolar.
- ❖ Promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas mediante la asesoría y la evaluación, propiciando la congruencia entre las prácticas educativas con los propósitos fundamentales de la educación básica y los principios de la convivencia democrática.
- ❖ Extender el tiempo destinado a las labores educativas de acuerdo a las características de los diversos niveles, modalidades y necesidades de las escuelas.

El Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012, reconoce que el sistema Educativo presenta serias deficiencias dentro de las cuales están los altos

índices de reprobación, la deserción escolar y los bajos niveles de aprovechamiento

Ante la exigencia de dotar a los alumnos de una educación de calidad en donde sean capaces de desarrollar las habilidades que les permita integrarse sin dificultad a una sociedad cada vez más exigente la administración 2007 – 2012 plantea los siguientes objetivos estratégicos:

- Elevar la calidad de la educación para mejorar el logro educativo
- Ampliar las oportunidades educativas e impulsar la equidad
- Impulsar el desarrollo y la utilización de tecnologías de la información y la comunicación
- Ofrecer una educación integral que impulse el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos
- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral
- Fomentar una gestión escolar e institucional que contribuya en la mejora de los centros escolares.

El contenido de los objetivos constituye un referente para el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, que se lleva a cabo en los centros educativos el cual deriva en las siguientes líneas estratégicas (PROSEDU, 2007):

- ❖ Reactivar la participación social en el ámbito de la educación básica: Resulta indispensable la participación del Consejo de Participación Social, en donde la presencia de los padres de familia en la participación, seguimiento y rendición de cuentas del Plan Estratégico de Transformación Escolar, repercuta de manera preponderante en el logro académico de los alumnos.
- ❖ Verificar que el aula, la escuela y el maestro cuenten con las condiciones para la operación adecuada de los servicios y establecer estándares de normalidad mínima: es importante que las instituciones educativas sean

dotadas de los recursos humanos, materiales y financieros que les permita desarrollar el proceso de transformación a partir de un nuevo modelo de gestión escolar orientada a la mejora continua, fortalecimiento de la transparencia y a la rendición de cuentas.

- ❖ Impulsar la capacitación y el desarrollo de innovaciones educativas y el intercambio permanente entre los distintos actores del sistema: La transformación de la práctica educativa debe partir de la investigación e intercambio de experiencias educativas exitosas haciendo uso del espacio virtual.
- ❖ Promover la capacitación y participación de los directores y consejos escolares, en el Modelo de Gestión Estratégica en la educación básica, reconociendo el Programa de escuelas de calidad, como una posibilidad que brinda a las escuelas el obtener mejores resultados educativos.

El sistema educativo nacional enfrenta el reto de elevar la calidad educativa y a pesar de que han implementado diversos programas dentro de los cuales se encuentra precisamente el programa denominado escuelas de calidad, hasta la fecha no han cumplido sus objetivos, dentro de los cuales se encuentra el transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica, siendo figuras de suma importancia los docentes, en quienes recae la gran responsabilidad de diseñar las estrategias necesarias para fortalecer las áreas de oportunidad detectadas.

Para lograr el propósito de lograr una educación de calidad en los centros escolares, resulta necesario que la política educativa planteada por los organismos nacionales e internacionales, cada uno dentro de su ámbito de competencia aporten elementos que tomen en consideración las características propias de la comunidad educativa, respondiendo con ello a las necesidades de los educandos y a los requerimientos de una sociedad cada vez más exigente

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO EDUCATIVO

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO EDUCATIVO

Este capítulo trata acerca de la gestión que se lleva a cabo en los centros educativos, sus diferentes ámbitos y la intervención de los actores educativos tanto directivos como docentes y su repercusión en la efectividad de la misma en el servicio educativo que se ofrece a la comunidad escolar.

También se hace referencia al rol que desempeñan tanto directivos y docentes y la necesaria actualización en cada uno de ellos fortaleciendo su práctica educativa y por ende los logros escolares de los educandos.

2.1 LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

El término gestión se caracteriza por poseer una amplia gama de posibilidades mediante las cuales una organización resuelve alguna situación o pretende alcanzar un objetivo en un determinado plazo.

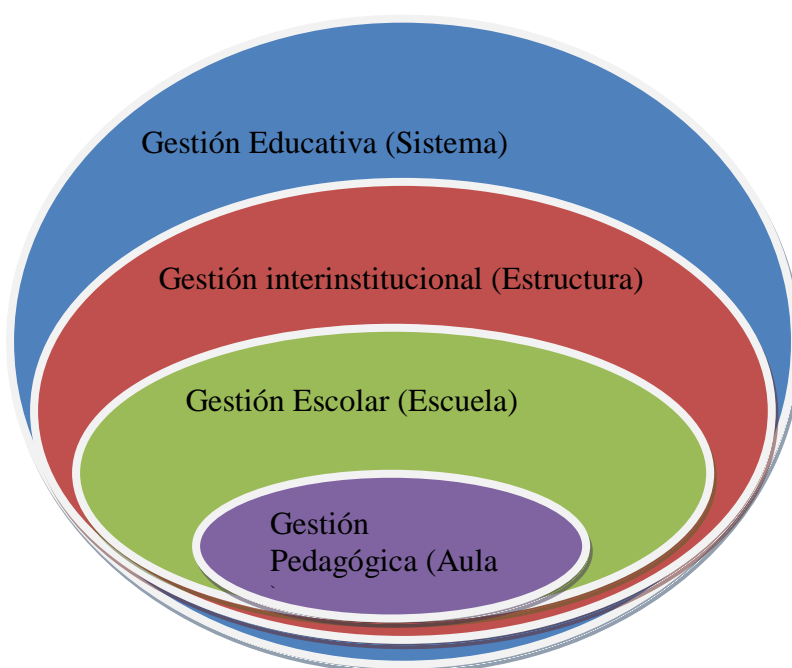
Dentro del ámbito educativo, la gestión es un elemento fundamental que permite al centro escolar, mediante acciones determinadas, alcanzar los objetivos planteados por los actores educativos en determinados momentos, ya sea para modificar, fortalecer o ajustar la planificación inicial, intermedio o final en cada una de las dimensiones que se ven involucradas en forma conjunta o separada.

El concepto gestión tiene tres campos de significado y de aplicación:

- a) acción cotidiana de un sujeto para obtener algo
- b) objeto de estudio de quienes se dedican a conocer
- c) acción de los sujetos con la intención de transformarla o mejorarla

Estas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción; el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación y la invención de nuevas formas de acción.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente.



Ámbitos de la Gestión

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Es así como se entiende como gestión educativa a las acciones desplegadas por los gestores que dirigen organizaciones a que integran conocimiento, acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que buscan el mejoramiento continuo de las

prácticas educativas, la exploración y explotación de las posibilidades e innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; en donde se establecen las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que se encuentran dirigidas a los centros escolares. La gestión educativa contiene, a la gestión escolar, institucional y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Se puede considerar que una gestión educativa es estratégica cuando se concreta a partir de ciclos de mejoramiento constante de los procesos y resultados desarrollados al implementar que se desarrollan ejercicios de planeación y evaluación.

La gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a) Centralidad en lo pedagógico.- Las escuelas son el elemento clave de la organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.- Los diversos actores educativos deben de poseer los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de oportunidades y de soluciones a las diversas situaciones.

- c) Trabajo en equipo.- La institución escolar debe de tener una visión compartida acerca de hacia donde se quiere ir y cuales son las concepciones y los principios educativos que pretende promover. Los procesos deben de promover la comprensión, la planificación la acción y la reflexión conjunta desarrollándose de manera colegiada.

- d) Asesoramiento y orientación para la profesionalización.- Deben de existir espacios de reflexión para la formación permanente, se necesita crear áreas de oportunidad para generar redes de intercambio de experiencias en un plan profesional.

- e) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro.- Se deben plantear múltiples escenarios ante diversas situaciones, a partir de objetivos claros que le permitan arribar a estadios superiores como institución donde los actores estimulen una organización inteligente, dinámica, creativa que formule propuestas para el logro de los objetivos propuestos.

- f) Apertura al aprendizaje y a la innovación.- Es la capacidad de los docentes para encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de los objetivos educacionales, favoreciendo la definición de metas y la transformación integral. Las organizaciones deben de estar abiertas al aprendizaje y ser capaces de resolver situaciones adversas, generando soluciones.

- g) Intervención sistémica y estratégica.- Para lograr una intervención con sentido se debe de ser capaz de visualizar la situación educativa, elaborar estrategias y articular acciones para lograr los objetivos planteados

2.1.1 GESTIÓN INSTITUCIONAL

La gestión institucional es un proceso encaminado a buscar la buena conducción de los proyectos y de las acciones relacionadas entre sí,

emprendidas por las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica.

En el campo educativo es la encargada de establecer las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas. La acción educativa se vincula con las formas de gobierno y de dirección, se deben de poner en práctica los mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sectores educativo.

La gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación y dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo buscando la calidad.

Este tipo de gestión además de ser eficaz debe adecuarse a contextos y realidades nacionales, ya que debe de mover los elementos de la estructura educativa y por lo tanto es necesario coordinar esfuerzos que permitan el logro de objetivos compartidos.

Es necesario conocer las demandas y las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, para lograr la transformación del sistema educativo y sus objetivos: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y la consolidación de escuelas inteligentes.

De acuerdo con Cassasus (2005), para lograr una gestión institucional educativa eficaz las estructuras administrativas federales y estatales deben de abrir caminos que faciliten vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo en las escuelas. La gestión debe verse como una herramienta para crecer con eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer educación en los microsistemas escolares, que pronto se convertirán en un macrosistema.

Muchas de las acciones sistemáticas que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, están avanzando con precisión y constancia hacia los fines educativos, que aún no han sido alcanzados; pero es necesario tenerlos presentes en las decisiones institucionales que se tomen otorgándoles un lugar prioritario en los procedimientos que favorezcan una educación básica de calidad.

La gestión institucional educativa, responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, comprometiéndose con el logro de resultados de calidad y una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional.

Los actores que juegan el papel de líderes de espacios de decisión suelen convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes que contribuyan al mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que ostente.

2.1.2 GESTIÓN ESCOLAR

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

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los sujetos con el objeto de diseñar propósitos y dirigir su acción por medio de estrategias y actividades que les permitan el logro de los objetivos propuestos de lograr una escuela de calidad.

Tapia (2003), señala que la gestión escolar debe ser una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación de profesionales, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión integral y factible.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, con una misión y visión compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar, los cuales orientan sus acciones al logro de los objetivos de la institución.

La base fundamental de la gestión escolar. se centra en las estrategias y las actitudes, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas y adquiere sentido como gestión escolar estratégica cuando los actores ponen en juego sus experiencias, capacidades, habilidades, aptitudes y estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

2.1.3 GESTIÓN PEDAGÓGICA

Es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico como el aula y otros espacios de la educación formal, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría, el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender.

La forma de enseñanza de los docentes se encuentra ligada estrechamente al estilo de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber como aprenden y qué necesitan para lograrlo, tomando en cuenta las características y las condiciones que se encuentre a favor o en contra.

La definición del término y uso de la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Para Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos, convirtiéndose la práctica docente en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica no sólo se ocupa de las condiciones físicas y materiales de las aulas; sino, que contempla también los fines educativos aplicación de enfoque curriculares, estilos de enseñanza y formas y ritmos de aprendizaje, buscando la relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

La gestión pedagógica aplica los principios generales de la misión educativa en el aula y otros espacios de la educación formal, se encuentra ligada a la calidad de la enseñanza, responsabilidad de los profesores frente a grupo.

El clima que impera en el aula como son las relaciones interpersonales entre los actores educativos, las normas de convivencia, la actitud colectiva frente a los aprendizajes el uso de la tecnología, los recursos didácticos y el tiempo

efectivo de enseñanza son determinantes en el desempeño docente y como consecuencia en el aprendizaje de los alumnos.

Zubiría (2006) afirma que el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000) el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, y es éste el factor más importante en cuanto a resultados de aprendizaje, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos con relación a su desarrollo cognitivo y socioafectivo. Rodríguez (2009) afirman que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente.

2.2 REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

La Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), tiene como propósito atender los retos que enfrenta el país en el presente siglo, coadyuvando al logro de una mayor eficiencia, articulación y continuidad entre los niveles de educación básica, así como la formación de ciudadanos íntegros que sean capaces de desarrollar las competencias necesarias que les permita incorporarse a una sociedad exigente y competitiva.

Es en estas circunstancias que se hace necesaria la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) como una práctica social que implica diversos proyectos y medios para incorporar, modificar, cambiar, mover y experimentar estrategias que afectan directamente en el proceso enseñanza-aprendizaje, en los contenidos curriculares. Ante estos cambios se torna necesario lograr una estrecha relación con la actualización y formación docente, así como encuadrar la dinámica de los sujetos al interior de las estructuras políticas.

Las reformas de Preescolar (2004), Secundaria (2006), primaria (2009), la aparición de diversos programas como (escuelas de calidad, escuela segura, entre pares, etc.) son signos inequívocos de una necesaria transformación que responda a los acelerados cambios sociales que generen nuevas exigencias y la Modernización de la Educación Básica, planteada en 1992, ha sido rebasada y se ha hecho necesaria una transformación que apunte a consolidar la cobertura y a atender los problemas de calidad y equidad con nuevas propuestas y estrategias.

La puesta en marcha de la Reforma educativa ha planteado la superación de dos grandes retos:

- A) La gestión administrativa y financiera para la operación del servicio;
- B) La gestión técnico-pedagógica

El primero no ha sido superado y para lograrlo se requiere reorientar los alcances de la Reforma y el segundo está supeditado a una eficiente ejecución del primero. La reorientación de la Reforma obliga a replantear los plazos normativamente establecidos y revisar las estrategias operativas para no privilegiar plazos y cobertura en detrimento de la calidad. Lo anterior debe tratar cumplir con el objetivo central que es sentar las bases de una educación básica de calidad.

Dentro de las propuestas que contempla la RIEB como respuesta a las tendencias educativas internacionales se encuentran el perfil de egreso de la educación básica y las competencias para la vida que definen el tipo de ciudadano que se pretende formar en respuesta a las exigencias de la sociedad actual.

El perfil de egreso plantea un conjunto de rasgos y competencias para la vida que los alumnos deben poseer al finalizar su formación académica. Una competencia implica, saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto

de ese hacer (valores y actitudes), es decir se considera que un individuo es competente cuando es capaz de mostrar sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores para lograr sus objetivos propuestos.

2.3 CONSTRUCTIVISMO EN LA EDUCACIÓN

El constructivismo es un conjunto articulado de principios desde donde es posible diagnosticar, establecer juicios y tomar decisiones fundamentales sobre la enseñanza.

El constructivismo es una corriente epistemológica, encargada de identificar los problemas de la formación del conocimiento. Según Delval (1997) en algunos autores como Kant, Marx y Darwin, existe la convicción de que los seres humanos son producto de su capacidad para adquirir conocimientos y para reflexionar sobre sí mismos, lo que les ha permitido anticipar, explicar y controlar propositivamente la naturaleza y construir la cultura.

La teoría constructivista de la educación fue desarrollada por Lev Vygotsky, un psicólogo y educador nacido en 1896 y su teoría se centró en los principios del constructivismo social y contemplaba a la interacción social como una necesidad del aprendizaje.

Vygotsky afirma que el aprendizaje depende de la zona de desarrollo próximo (ZDP), entendiendo por ésta "la distancia entre el nivel de desarrollo actual, determinado por la resolución de problemas de forma independiente y el nivel de desarrollo potencial, determinado por la resolución de problemas bajo la guía de un adulto, o en colaboración de compañeros más adelantados".

Vygotsky sostenía que la enseñanza debería darse dentro de la ZDP manteniendo siempre una relación con el material, y en caso de no lograr el aprendizaje era menester del instructor diseñar situaciones que enriquecieran las habilidades cognitivas y sociales típicas de las estructuras avanzadas.

Vygotsky establece que hay dos tipos de funciones mentales: las inferiores y las superiores; las primeras son aquellas con las que se nace, son funciones naturales y se determinan genéticamente El comportamiento derivado de esas

funciones es limitado y está condicionado por lo que el individuo puede hacer, limitando el comportamiento a la respuesta al ambiente.

Las funciones mentales superiores se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social, es decir la forma de ser de la sociedad influye en el comportamiento de los individuos. Vygotsky, afirma que “a mayor interacción social, mayor conocimiento, más posibilidades de actuar, más fortalecidas las funciones mentales”. El desarrollo del individuo llega a su plenitud en la medida en que se apropia, hace suyas e interioriza las habilidades interpsicológicas. Inicialmente dependen de los otros; pero posteriormente, a través de la interiorización, el individuo adquiere la posibilidad de actuar por sí mismo.

Jean Piaget nació en Suiza en 1896, es conocido especialmente por su teoría del desarrollo cognitivo, en donde afirma que a medida que los niños se desarrollan biológicamente también cumplen metas cognitivas específicas. El desarrollo de las conductas adaptativas están conectados con el desarrollo mental y éstas se obtienen en etapas cronológicas específicas. La teoría de Piaget contrasta con otras teorías del desarrollo enfocándose en el desarrollo del intelecto y afirma que las mentes de los niños crecen de manera gradual y no son capaces de razonar como adultos.

Piaget sostenía que los niños alcanzaban las distintas etapas del desarrollo cognitivo en distintos momentos. Afirmaba que de los 2 a los 7 años, los niños son egocéntricos y les cuesta entender otros puntos de vista que no sean propios, clasifican a los objetos con una sola característica como por ejemplo el color o la forma, sin notar las otras cualidades. De los 7 a los 11 años, los niños tienen pensamientos lógicos acerca de los objetos y eventos y clasifican a los objetos con varias características. Los jóvenes de más de 11 años tienen pensamientos abstractos e hipotéticos. Se preocupan por las temáticas ideológicas y morales, no solo por la realidad concreta.

Díaz Barriga (2000) afirma que el proceso de construcción del conocimiento depende de los siguientes factores:

- Conocimientos previos o representaciones de información nueva o de la actividad que se requiere resolver.
- Actividad interna o externa realizada por el alumno
- Revaloración del papel del docente, como mediador en la construcción del conocimiento.

Desde el enfoque constructivista el proceso de formación del profesional de la educación toma como punto de partida el pensamiento didáctico del profesor acerca de la problemática surgida. Con el objeto de solucionar dicha problemática, el docente debe recurrir a determinadas acciones que los guíen, fundamenten y justifiquen su actuar.

Díaz Barriga (2000) muestra los principios constructivistas que apoyan la formación docente son los siguientes:

- Atiende el saber y el saber hacer
- Contempla el contenido de la materia, los procesos de enseñanza-aprendizaje y la práctica docente
- Toma como punto de partida el análisis y el cuestionamiento del pensamiento didáctico del sentido común
- Es el resultado de la reflexión crítica y colaborativa del cuerpo docente
- Constituye un proceso de reflexión que intenta romper barreras y condicionamientos previos
- Genera un conocimiento didáctico integrador y una propuesta para la acción
- Contempla el análisis del contenido disciplinar, en el marco del proyecto curricular y educativo en cuestión
- Abarca conceptos, principios y explicaciones (saber), procedimientos (saber hacer), actitudes, valores y normas (saber ser, saber estar, saber comportarse, saber porque se hace)

- Potenciar los componentes metacognitivos y autoreguladores del conocimiento didáctico del profesor
- Considera estrategias para la solución de problemas situados
- Promueve el cambio didáctico, la clarificación conceptual de la labor docente, el análisis crítico de la propia práctica, las habilidades específicas del dominio donde se enseña y la adquisición de estrategias docentes pertinentes.

La elaboración de un proyecto que apoye la formación docente, no puede estar fundamentado únicamente en el desarrollo de técnicas y estrategias de enseñanza aprendizaje, sino que es necesario tomar en consideración otros elementos en donde el docente propicie la construcción de conocimientos.

La concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza parte de la idea de que es a la escuela a la que le corresponde acercar los elementos necesarios a los alumnos para desarrollar las competencias necesarias que les permita desempeñar eficazmente la labor que le sea encomendada Ferreiro (1995).

Desde el punto de vista de este enfoque el proceso de enseñanza aprendizaje es un proceso conjunto entre el alumno y el docente, en el que éste último diseña situaciones que acarrea un conflicto cognitivo al alumno con el objeto de que construya el conocimiento que le permitirá salir del conflicto creado y como consecuencia acceder a un aprendizaje significativo, para posteriormente poder trasladarlo a otras situaciones para darles solución.

Ferreiro (1995), afirma que la escuela es el espacio en donde se da el conocimiento a través de la construcción del mismo. Los alumnos participan de manera activa, aportando sus conocimientos previos ante una situación de intercambio entre el docente, quien funge como mediador entre el niño y el conocimiento.

La concepción constructivista le permite al docente analizar cada una de las decisiones que tome en la planificación de la enseñanza, incluyendo la elección de materiales curriculares, unidades didácticas, de evaluación, etc., permitiendo con ello desarrollar las competencias para la vida y los rasgos del perfil de egreso que propone el plan de estudios de educación primaria 2011 mencionadas en el capítulo anterior.

Ferreiro (1995) sostiene que la labor del docente consiste en promover el desarrollo y la autonomía de los alumnos y propiciar conscientemente una situación problemática en la que los educandos tratarán de encontrar la solución mediante la construcción de su conocimiento, todo ello en un clima de armonía y respeto por cada una de las partes.

La sociedad actual requiere de individuos que hayan desarrollado las competencias necesarias que les permita integrarse sin problemas al mercado laboral, desempeñando la labor que les haya sido encomendada. Y para ello es necesaria la intervención de la escuela, propiciando que los alumnos sean capaces de construir su conocimiento, logrando con ello apropiarse de aprendizajes significativos.

El constructivismo le ofrece tanto a los alumnos como al profesor la libertad y autonomía para manejar el cómo resolver el conflicto planteado, desde su planeación hasta su resolución, en ella se permite errar con el objeto de llegar a la solución ya que cada uno de estos errores le permitirán ir construyendo un conocimiento que finalmente tendrá un significado, ya sea para el docente como para el alumno, cada uno desde su función, respetando ritmos y estrategias de aprendizaje.

De acuerdo a Díaz Barriga (2000) el docente como un profesional es el encargado de organizar y manejar el conocimiento de una manera dinámica, estratégica, autorregulada; pero sobre todo reflexiva, en el que el docente maneja estratégicamente sus conocimientos pedagógicos, las características

de sus alumnos, del ambiente que impera en el aula para propiciar lograr un aprendizaje significativo en sus alumnos.

El docente como pieza fundamental del modelo constructivista, parte de construir él mismo su conocimiento, para así poder trasladarlo a sus alumnos de una manera que ambos se encuentren en el mismo tenor, persiguiendo objetivos comunes, mediante procedimientos creados por ellos mismos con la autonomía y libertad que les brindó la reflexión.

2.4 EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS

La sociedad actual requiere de individuos que posean las herramientas necesarias que les permita responder a las exigencias de un mundo globalizado; sin embargo son muchos los jóvenes que se encuentran totalmente “desarmados” y una de las causas es el aumento de la deserción escolar ocasionada por la falta de cumplimiento en las expectativas de los educandos al no propiciar el desarrollo de las competencias necesarias que les permita involucrarse eficazmente en actividades laborales, permitiéndoles un crecimiento profesional constante.

Con el objeto de responder a las necesidades de los educandos es necesario que los centros escolares reformulen sus métodos de enseñanza pasando del “saber” al “saber hacer”, de “aprender” a “aprender a aprender”.

En las últimas décadas el que un alumno supiera leer, escribir y las operaciones fundamentales (suma, Resta, división y multiplicación) era suficiente para acreditar el grado; pero con el paso de los años se vio que ese tipo de enseñanza no funcionaba; ya que los educandos no eran capaces de aplicar los conocimientos a situaciones reales de la vida cotidiana y es por ello que se hizo necesario incorporar dentro de los planes y programas de Educación Básica (SEP, 2011) las siguientes competencias y los rasgos del perfil de egreso:

Competencias para la vida:

- **Competencias para el aprendizaje permanente.** Para su desarrollo se requiere: habilidad lectora, integrarse a la cultura escrita, comunicarse en más de una lengua, habilidades digitales y aprender a aprender
- **Competencias para el manejo de la información.** Su desarrollo requiere identificar lo que se necesita saber : aprender a buscar, identificar, evaluar, seleccionar, organizar y sistematizar información, apropiarse de la información de manera crítica, utilizar y compartir información con sentido ético.
- **Competencias para el manejo de situaciones.** Para su desarrollo se requiere: enfrentar el riesgo y la incertidumbre; plantear y llevar a buen término procedimientos, administrar el tiempo, propiciar cambios afrontar los que se presenten, tomar decisiones y asumir sus consecuencias, manejar el fracaso, la frustración y la desilusión, actuar con autonomía en el diseño y desarrollo de proyectos de vida.
- **Competencias para la convivencia.** Su desarrollo requiere: empatía, relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza, ser asertivo, trabajar de manera colaborativa, tomar acuerdos y negociar con otros, crecer con los demás, reconocer y valorar la diversidad social, cultural y lingüística.
- **Competencias para la vida en sociedad.** Para su desarrollo se requiere decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales, proceder a favor de la democracia, la libertad, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos; participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; combatir la discriminación y el racismo, y manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

El perfil de egreso define el tipo de alumno que se espera formar en el transcurso de la escolaridad básica y tiene un papel preponderante en el proceso de articulación de los tres niveles (preescolar, primaria y secundaria). Se expresa en términos de rasgos individuales y sus razones de ser son:

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

Los rasgos que se pretende que los alumnos demuestren al término de la Educación Básica son los siguientes:

- a) Utiliza el lenguaje materno, oral y escrito para comunicarse con claridad y fluidez, e interactuar en distintos contextos sociales y culturales; además, posee herramientas básicas para comunicarse en una lengua adicional.
- b) Argumenta y razona al analizar situaciones, identifica problemas, formula preguntas, emite juicios, propone soluciones, aplica estrategias y toma decisiones. Valora los razonamientos y la evidencia proporcionados por otros y puede modificar, en consecuencia, los propios puntos de vista.
- c) Busca, selecciona, analiza, evalúa y utiliza la información proveniente de diversas fuentes.
- d) Interpreta y explica procesos sociales, económicos, financieros, culturales y naturales para tomar decisiones individuales o colectivas que favorezcan a todos.
- e) Conoce y ejerce los derechos humanos y los valores que favorecen la vida democrática; actúa con responsabilidad social y apego a la ley.
- f) Asume y practica la interculturalidad como riqueza y forma de convivencia en la diversidad social, cultural y lingüística.

g) Conoce y valora sus características y potencialidades como ser humano; sabe trabajar de manera colaborativa; reconoce, respeta y aprecia la diversidad de capacidades en los otros, y emprende y se esfuerza por lograr proyectos personales o colectivos.

h) Promueve y asume el cuidado de la salud y del ambiente como condiciones que favorecen un estilo de vida activo y saludable.

i) Aprovecha los recursos tecnológicos a su alcance como medios para comunicarse, obtener información y construir conocimiento.

j) Reconoce diversas manifestaciones del arte, aprecia la dimensión estética y es capaz de expresarse artísticamente.

2.5 PAPEL DE LAS FIGURAS EN LA ESCUELA

Los actores educativos (directivos, docentes frente a grupo y docentes especializados) son figuras indispensables en el funcionamiento de los centros escolares.

Los directivos tienen la tarea de organizar los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para diseñar, desarrollar y evaluar los proyectos, planes, programas y estrategias de intervención

En cuanto al personal docente, su labor consiste en planear, diseñar y evaluar diversas estrategias educativas con el fin de desarrollar las potencialidades, capacidades, talentos y competencias afectivas y cognitivas de los educandos.

Otra figura importante en el centro educativo son los especialistas educativos, como son los psicólogos, trabajadoras sociales, quienes apoyan la labor educativa en beneficio de la comunidad escolar.

2.5.1 EL PAPEL DEL DOCENTE

En la actualidad el docente ha dejado de ser un mero transmisor de conocimientos, para convertirse en un facilitador que promueve el aprendizaje a través de actividades como:

- Propiciar el trabajo de reflexión y análisis de textos por parte de los alumnos
- Promover el uso de estrategias que facilite el uso de la lengua escrita
- Brindar orientaciones puntuales en la producción de textos , como la planeación y corrección
- Fomentar y aprovechar la diversidad de opiniones que ofrece el trabajo colectivo.
- Estimular la lectura y escritura individual.
- Diseñar, planear y ensayar actividades ex profeso para la exposición de temas inherentes a la asignatura.
- Fomentar la expresión de ideas o procedimientos, sin temor a la censura.
- Propiciar la resolución de problemas, a través del cuestionamiento acerca de los diversos procedimientos de resolución y de los resultados obtenidos.
- Fomentar la lectura y análisis de los problemas.
- Optimizar el tiempo dedicado a la enseñanza.
- Favorecer la construcción de aprendizajes de los alumnos y del desarrollo de competencias, tomando en consideración sus características cognitivas, afectivas y socioculturales.
- Generar ambientes de aprendizajes buscando que los alumnos desarrollen conocimientos, habilidades, actitudes y valores, mediante la promoción de la curiosidad y la resolución de situaciones problemáticas.

Las actividades anteriores son algunas de las acciones que el docente debe poner en práctica, buscando lograr los propósitos contemplados en los planes y programas de estudio vigentes.

2.5.1.1 ACTUALIZACIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE

El hombre como un ente social que forma parte de una sociedad cada vez más exigente, se encuentra en constante movimiento, lo cual implica la imperiosa necesidad de desarrollarse física e intelectualmente, respondiendo con ello a los constantes cambios del mundo actual.

Jacques Maritain (1959) afirma que “Es evidente que la educación del hombre debe de ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, es decir, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones. Derechos y responsabilidades”

La formación docente es un proceso educativo en donde se desarrollan conocimientos basados en las experiencias que aportan los estudiosos del ámbito educativo, en este proceso se perfeccionan las habilidades adquiridas y se desarrollan diversas estrategias encaminadas a mejorar la calidad de la enseñanza impartida por los profesores.

Cayetano de Lella (1999) considera a la formación docente como un proceso permanente de adquisición, estructuración y reestructuración de conductas (conocimientos, habilidades y valores) con el objeto de apoyar el desempeño de la función docente; pero no se puede dejar de lado el adagio que dice “la práctica hace al maestro” , y es mediante la socialización laboral que los docentes que apenas inician adquieren en su centro escolar las herramientas que le son necesarias para afrontar su práctica educativa, constituyendo por lo tanto el centro educativo como un espacio formador, que modela las formas de percibir las necesidades de los educandos y como consecuencia pensar y actuar de acuerdo a sus requerimientos.

La mejora en la calidad educativa, no depende exclusivamente de que el docente se capacite y actualice, sino que es necesario tomar en consideración las necesidades propias de la institución educativa, las dificultades a vencer, las características de los grupos, los conflictos personales del docente, las

demandas de las autoridades internas y externas, la intervención de los padres de familia y el clima del aula, entre otros.

2.5.1.2 PERFIL DEL DOCENTE

El programa Nacional de Educación (2001 – 2006) en su objetivo 2 promueve la transformación de la organización y del funcionamiento de las escuelas de educación de educación básica para generar ambientes que favorezcan el logro de los aprendizajes, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia y para ello establece que para superar la problemática educativa, es necesario contar con un docente que reúna las características siguientes:

- Muestran un dominio total de su materia de trabajo
- Posea una autonomía profesional que le facilite la toma de decisiones
- Compromiso de enseñar y obtener resultados
- Trabajo colaborativo entre pares
- Sea capaz de promover su desarrollo profesional mediante la reflexión y el intercambio de experiencias con el objeto de convertir su centro de trabajo en una comunidad de aprendizaje

El docente como mediador en el proceso de enseñanza aprendizaje debe de propiciar, orientar y supervisar el funcionamiento del proceso educativo y para ello es necesario que el docente se actualice; pero sobre todo que encuentre en su labor reconocimiento y satisfacción.

Woolfolk (1990) afirma que un profesor de calidad es aquel que reúne las siguientes características:

El maestro como líder. Enseñar significa, dirigir a un grupo de estudiantes, por lo tanto se requiere de un líder efectivo que sea capaz de utilizar el poder que le da la institución para promover el crecimiento individual. En el papel de líder de un grupo “se espera que el maestro sea un arbitro, un detective, un limitador de la ansiedad, el blanco del sentimiento hostil y frustraciones; un

amigo, un confidente, un padre sustituto, el objeto de afecto y rechazo y un apoyo para el ego” (Omstein y Millar, 1980).

El maestro como director. El profesor debe de optimizar su tiempo para diseñar las diversas actividades propias de su cargo como son la elaboración de un plan de trabajo anual, la planeación y seguimiento semanal o mensual de sus actividades en el grupo, dirigir el aprendizaje con los alumnos del grupo y promover el trabajo colaborativo con padres de familia.

El maestro como modelo. Es importante el cuidado de la expresión corporal y verbal, que se presenta ante los alumnos, ya que el profesor en muchos casos es el ejemplo a seguir y los alumnos, principalmente en edad preescolar y primaria toman las actitudes de sus padres y maestros.

El maestro como motivador. La motivación es un elemento esencial en el proceso enseñanza aprendizaje, es por ello que el docente debe considerar dentro de su planeación, diversas estrategias que le permitan obtener los resultados deseados. La creatividad y dinamismo del profesor juegan un papel fundamental en el desarrollo de las competencias de los alumnos; ya que la creatividad y dinamismo del docente se contagia al alumno para obtener mejores resultados.

El maestro como experto de la instrucción. El profesor debe estar en constante capacitación y actualización en relación a la materia que imparte, tomando en consideración las nuevas prácticas educativas, los requerimientos de la sociedad actual, las características de los alumnos y los recursos con los que se cuenta.

El maestro como consejero. La observación es una cualidad que el profesor debe desarrollar; ya que a partir de ésta, es que puede brindar una orientación más completa a los educandos, tomando en consideración no solo sus necesidades académicas, sino personales.

2.5.1.3 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL DOCENTE

El docente que se encuentra frente a grupo debe de poseer determinadas características que les permita ejercer su función de manera profesional, es decir, dentro de las “cualidades” que debe de poseer está el equilibrio la coherencia, la tolerancia, debe ser confiable, seguro de si mismo y con valores profundamente arraigados.

“Sin docentes los cambios educativos no son posibles, según reflexiones vertidas en los balances de las reformas educativas realizadas por países de América Latina y el Caribe” (Robalino, 2005).

El docente como figura responsable del logro académico de los alumnos requiere poseer determinadas competencias.

Al respecto, Perrenaud, (2004) afirma que las competencias que resulta indispensable que desarrollen los docentes con el fin de movilizar los saberes de los alumnos se encuentran las siguientes:

1. Organizar y animar situaciones de aprendizaje
2. Gestionar la progresión de los aprendizajes
3. Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación
4. Implicar a los alumnos en su aprendizaje y trabajo
5. Trabajar en equipo
6. Participar en la gestión de la escuela
7. Informar e implicar a los padres
8. Utilizar las nuevas tecnologías
9. Afrontar los deberes y dilemas éticos de la profesión
10. Organizar la propia formación continua

En la actualidad el docente no es un mero transmisor de conocimientos, sino que es el que tiene la importante misión de diseñar y aplicar las estrategias correspondientes para que los alumnos sean capaces de desarrollar las competencias que les facilite o enriquezcan el trabajo que les sea asignado.

Estévez (1995) afirma que la función del docente no se limita a ser un transmisor, sino que ahora se le ve como un facilitador del aprendizaje y organizador del trabajo en grupo, preservando en todo momento la integridad física y psicológica de sus alumnos.

Buxarrais (1997) afirma que el docente debe de haber desarrollado las siguientes capacidades:

- a) Capacidad de crear un clima escolar, favoreciendo el intercambio y el diálogo entre docentes y alumnos
- b) Capacidad de crear situaciones que planteen problemas y contradicciones
- c) Capacidad de escuchar, aconsejar y ayudar en la formación moral del alumno
- d) Capacidad para construir un modelo teórico propio y adaptado a la situación educativa actual
- e) Capacidad para crear un clima armónico para el aprendizaje
- f) Capacidad crítica para la mejora de su desempeño para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismo y de su trabajo
- g) Capacidad para dirigir discusiones o situaciones conflictivas
- h) Capacidad para planificar sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- i) Planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
- j) Son capaces de propiciar experiencias de aprendizaje ofreciendo a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- k) Promueve en sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación
- l) Sea capaz de promover su desarrollo profesional mediante la reflexión y el intercambio de experiencias con el objeto de convertir su centro de trabajo en una comunidad de aprendizaje

Como se ha podido observar son muchas y muy variadas las competencias que han de desarrollar los docentes para la realización de una práctica educativa de calidad, contribuyendo a la consecución de la calidad en las escuelas.

Son varios los autores, estudiosos de las diversas perspectivas de la función docente, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Kiak (1986) quien contempla tres perspectivas ideológicas que determinan la función docente:

- La perspectiva tradicional.- para ella la enseñanza es una actividad artesanal y el docente un técnico
- La perspectiva técnica.- La enseñanza es una ciencia aplicada y el docente un técnico
- La perspectiva radical.- En ella la enseñanza es una actividad crítica y el docente es un profesional autónomo, dedicado a la investigación y reflexión de su práctica

En la actualidad, la última perspectiva es la que se ajusta a medias con la función del docente; ya que si bien, el docente investiga y reflexiona sobre su práctica docente, no lo realiza de una manera autónoma, sino más bien colaborativa, en la que intervienen los distintos actores educativos.

Sacristán y Pérez (2000), consideran que las perspectivas básicas que explican la función docente y su proceso de formación son:

- 1.- Perspectiva académica.- Esta perspectiva ve a la enseñanza como un mero proceso de transmisión del conocimiento y al docente como el agente especializado cuya labor consiste en transmitir esos conocimientos.

Dentro de esta perspectiva, se pueden observar dos diferentes enfoques.

- Enfoque enciclopédico, en el que el docente es visto como una persona informada que transmite lo que sabe, sin embargo no siempre la información es adquirida por el usuario, debido a que el docente no es lo suficientemente capaz o no posee las herramientas didácticas para

explicar correctamente lo que pretende de manera que se de a entender.

- Enfoque comprensivo.- percibe al docente como un intelectual que pone a disposición del alumno las adquisiciones científicas y culturales de la humanidad.

2.- Perspectiva técnica.- En ella el docente es considerado un técnico que Se apoya en el conocimiento de los científicos para desarrollar competencias y actitudes que apoyen su intervención en el proceso de enseñanza.

Sacristán (2000) distingue dos modelos de formación profesional, en esta perspectiva:

- Modelo de entrenamiento.- Se entrena al docente para que desarrollo competencias específicas y observables que le sirvan de apoyo en su práctica educativa.
- Modelo de adopción de decisiones.- Se capacita a los profesores sobre diversas técnicas de intervención en el aula de acuerdo a las necesidades que se le presenten y de las características de la problemática a intervenir.

3.- Perspectiva práctica.- contempla a la enseñanza como una actividad compleja que se desarrolla en escenarios sumamente conflictivos, cuyos resultados no son previsibles.

Esta perspectiva contempla dos enfoques:

- El enfoque tradicional.- contempla a la práctica docente, dentro de un ambiente complejo en el que se hace necesaria la intervención del docente, enfrentándose a diversas problemáticas difíciles de resolver y en el que se hace necesario el análisis y reflexión de la práctica

educativa, para que conforme se vayan presentando las situaciones críticas se vaya ajustando su intervención.

- El enfoque de reflexión.- En ella el docente es un profesional autónomo y crítico, dedicado a la reflexión de la práctica cotidiana con el objetivo de comprender las características del proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde la enseñanza es vista como una actividad crítica, social y de carácter ético que hace hacen valor durante todo el proceso.

En esta perspectiva se observan dos enfoques:

- El enfoque de crítica y reconstrucción social.- Según este enfoque el docente es considerado como un intelectual capaz de transformar la conciencia de los ciudadanos de acuerdo a un compromiso político intentando capaz de modificar su realidad.
- El enfoque de investigación, acción y formación de profesor para la comprensión.- La acción o práctica es importante, siempre y cuando se comprenda los que se sabe o se hace.

2.5.1.4 PROCESO DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE

El proceso de formación y actualización docentes es un proceso dinámico en donde se hace necesaria una actualización constante que responda a los cambios continuos de la sociedad, en donde minuto a minuto la tecnología avanza a pasos agigantados y el docente como responsable principal del proceso de enseñanza aprendizaje no puede quedarse rezagado.

Imbernon (1994) afirma que un proceso de formación docente innovador no es aquel que se encuentra constituido por planes y programas nuevos o como un diseño curricular basado en perfiles profesionales estables o monolíticos, lo que se espera de un proceso formativo innovador es que contribuya al desarrollo de las capacidades, destrezas y actitudes en los docentes que les

permita practicar dichas competencias de acuerdo a los requerimientos que le solicite la función que desempeña dentro del centro escolar.

Imbernon (1994) plantea que existen tres etapas en la formación docente:

- Etapa de formación básica y de socialización profesional.- Se realiza un diagnóstico en base a un análisis de la práctica docente con el objeto de ajustar las actitudes, valores, funciones y hábitos que afecten negativamente el ejercicio de su enseñanza.
- Etapa de Inducción profesional y socialización.- Se lleva a cabo durante los primeros años de ejercicio profesional, el docente se va adentrando en su práctica docente.
- Etapa de perfeccionamiento.- Se sitúa cuando el docente ya tiene un tiempo considerable ejerciendo su práctica docente y realiza los ajustes necesarios, con el objeto de lograr mejorar su enseñanza.

2.5.1.5 OTRAS INVESTIGACIONES ACERCA DE FORMACIÓN DOCENTE

Son muchos los cuestionamientos que se hacen los estudiosos educativos, respecto al por qué los centros escolares en educación básica presentan muy bajos resultados en las evaluaciones externas (ENLACE) que se aplican anualmente a los estudiantes y de qué manera influye la preparación docente en la efectividad de la enseñanza, buscando ofrecer calidad educativa.

Noguez (1991) afirma que se han realizado diversos estudios acerca de la situación en que se encuentra la educación y se ha concluido que los factores que repercuten negativamente en ella se encuentra el incremento de la matrícula escolar, la falta de cobertura, desigualdad de oportunidades, política educativa no acorde a las necesidades de los educandos; pero sobre todo falta de actualización de directivos y docentes.

La realización de investigación de campo en escuelas de nivel básico, han reportado que aproximadamente el 70% de los docentes son reconocidos por la comunidad escolar como maestros comprometidos con su tarea educativa y coincide que en su mayoría son los docentes preocupados por mantenerse actualizados constantemente, poseen una mayor experiencia, una metodología didáctica que responde a los requerimientos de los alumnos, hay disposición por aceptar nuevos retos y sobre todo su actitud refleja amor a su profesión.

Resulta necesario que este tipo de profesores se coloquen en el lugar adecuado, cumpliendo una función que finalmente reportará resultados académicos sobresalientes, en los que resultarán más beneficiados serán los alumnos.

Durante el presente ciclo escolar, en una de las escuelas de educación básica se llevó a cabo un modelo de gestión que permitiera favorecer la enseñanza en sus educandos y al realizar la evaluación de dicha intervención se concluyó que el docente es parte esencial en dicho proceso educativo y que en algunas ocasiones resulta necesario modificar patrones que apoyen el logro de la calidad educativa.

2.5.2 LIDERAZGO DIRECTIVO

Otra de las figuras importantes, en el logro de una escuela de calidad, corresponde al Director de la escuela y quien mediante un liderazgo efectivo, desarrolla las funciones asignadas bajo un conjunto de factores condicionantes como son:

- Las demandas: los requerimientos que se solicitan formalmente por las autoridades superiores o los grupos que integran la comunidad educativa.
- Las obligaciones: Se refiere a la función que debe realizar de acuerdo a su nombramiento.

- El conocimiento. La función que ejerce requiere que posea determinados conocimientos
- Las destrezas o habilidades : Son importantes, ya que ellas le permitirán tomar las decisiones correctas aplicadas a casos específicos
- El contexto en que se encuentra: Lo constituye la ubicación del centro escolar, los recursos disponibles, el tipo de cultura, etc.

Según su objeto las tareas directivas se manifiestan promoviendo acciones que se encuentran encaminadas a:

- Conseguir los objetivos, propios del centro educativo
- Integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales
- Propiciar que las actividades centrales de la organización sean congruentes con el entorno y características de la comunidad escolar.
- Impulsar, promover y facilitar el cambio y la innovación
- Crear y mantener una cultura propia acorde al trabajo que desarrolla la institución , tomando en consideración los valores, normal y objetivos de los miembros de la comunidad escolar

Los principios que rigen estas funciones son las siguientes:

- Técnico: contempla la elaboración de planes y tareas en función de las competencias de cada elemento y de la organización misma.
- Humano: desempeña el rol de experto en relaciones humanas dentro y fuera de la institución.
- Pedagógico: Favorece y promueve una práctica educativa coherente, en relación a la metodología y a las necesidades de los alumnos.
- Simbólico: Es el encargado de proporcionar calidad, consenso y compromiso respecto a los objetivos que persigue la organización.
- Cultural: propicia la aplicación y reforzamiento de los valores compartidos, dando una identidad propia a la institución.

Los tipos de actividad que realiza son del siguiente orden:

- ✓ Técnico - pedagógico: se refieren al diseño y desarrollo del curriculum y demás tareas organizativas.
- ✓ Administrativo: son las actividades de apoyo burocrático, solicitadas por las autoridades educativas
- ✓ Relativas al gobierno de la escuela; se encarga de coordinar los equipos docentes y dar seguimiento a los acuerdos.
- ✓ Social: Congruentes con actividades derivadas de las relaciones humanas.
- ✓ Relativas a los asuntos personales: son actividades relacionadas con conductas individuales que pueden o no tener incidencia directa en la organización
- ✓ Relativas a la formación permanente: son actividades derivadas de la reflexión sobre la práctica con el propósito de mejorarla mediante diversas acciones formativas.

Son muchas y muy variadas las gestiones que realizan los directivos en las instituciones educativas y deben de poner en juego sus conocimientos y su experiencia; pero sobre todo su habilidad para resolver las múltiples situaciones conflictivas que a diario se presentan y en la que se ve inmersa toda la comunidad escolar

La intervención del director como parte del proceso formativo tiene como propósito fortalecer la práctica educativa de los profesores que finalmente repercutirán en el aprendizaje de los alumnos

La importancia de la función directiva se encuentra estrechamente relacionada con los requerimientos de cada institución educativa y es el directivo de la misma en quien recae gran parte de la responsabilidad y a través de su gestión deberá encauzar tanto los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de los objetivos estipulados en el plan de trabajo anual.

El buen funcionamiento de la institución educativa, requiere de un líder, académico que realice su gestoría de forma efectiva y para ello es necesario un

líder preocupado y ocupado en cada una de las acciones que realiza en los distintos ámbitos en que lo ubica su función.

Santos (2005) define al liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”

Quijano (2003), citado por Reyes Gutiérrez (2006) contempla a los siguientes tipos de líderes:

- Líder autócrata:
 - La decisión se centraliza en el líder,
 - asume la responsabilidad de la toma de decisiones,
 - es el encargado de iniciar las acciones,
 - dirige, motiva y controla a sus subalternos
 - Considera que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes
 - Considera que sus subalternos son incapaces de guiarse por si mismos
 - Solicita obediencia y adhesión a sus subalternos
 - Supervisa en una forma critica el desempeño de sus subalternos

- Líder participativo:
 - Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo
 - No acostumbra a delegar y señala directrices
 - Escucha y analiza las ideas de sus subalternos
 - Acepta las contribuciones de sus subalternos
 - Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos

- Líder liberal:

- Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones
- Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control
- Proporciona poco contacto y apoyo a los seguidores
- El subalterno debe de ser muy calificado y capaz para que el resultado final sea satisfactorio

El éxito del funcionamiento de cualquier institución recae de manera considerable en el directivo y del tipo de liderazgo que ejerza, debiendo responder a las necesidades de la institución que dirige y para ello debe de conocer las necesidades de la comunidad escolar y de ahí partir para diseñar un plan de trabajo que involucre a todos los actores educativos en vías de poder ofrecer una educación de calidad al alumnado que asiste al centro escolar que dirige.

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL LOGRO ESCOLAR EN LAS ESCUELAS DE NIVEL PRIMARIA

CAPÍTULO 3

DISEÑO DE INTERVENCIÓN PARA FORTALECER EL LOGRO ESCOLAR EN LAS ESCUELAS DE NIVEL PRIMARIA

El presente capítulo presenta un diseño de intervención en la escuela primaria Magisterio Mexicano, cuyo tema central es el referente al logro académico, cuyo objetivo primordial es elevar los resultados obtenidos en las evaluaciones internas y externas a través del acompañamiento por parte del personal de la zona escolar, al directivo y a los docentes, en todas las dimensiones que se ven involucradas dentro del quehacer educativo de los centros escolares.

Asimismo se plantea un plan de intervención en la escuela Magisterio Mexicano, en donde se plantee una serie de estrategias de acompañamiento, buscando fortalecer las áreas de oportunidad detectadas en las evaluaciones internas y externas.

3.1 MARCO CONTEXTUAL DEL ÁMBITO LABORAL

La Zona Escolar 204 es una institución de educación básica, dependiente de la Secretaría de Educación Pública y su misión institucional es brindar asesoría, acompañamiento en las áreas pedagógicas y administrativas a los directivos y docentes que trabajan en las 12 escuelas primarias adscritas a la zona escolar 204, con la finalidad de fortalecer sus áreas de oportunidad para que logren desarrollar las competencias necesarias en beneficio de la comunidad estudiantil que se encuentra a su cargo.

Para alcanzar sus objetivos, la Zona escolar 204 cuenta con los siguientes recursos:

- a) Una plantilla directiva, compuesta por 12 profesores de formación normalista, cuya edad fluctúa entre los 40 y 60 años de edad y que cuentan con una experiencia que va de los 7 a los 30 años de servicio,

en los que han ejercido funciones como docentes y en la actualidad como directivos y que tienen la disposición de afrontar el reto de transformar la gestión directiva y la práctica educativa de los docentes y por ende mejorar el logro escolar de los alumnos que se encuentran inscritos a las escuelas de la zona escolar, a través de una práctica docente fundamentada en su actualización y capacitación; pero sobre todo en el amor a su profesión, permitiendo cumplir con los requerimientos de una sociedad que exige que los egresados de las instituciones educativas apliquen sus competencias en el trabajo que les sea asignado.

b) Un equipo de 5 profesores de formación normalista, cuya edad se encuentra entre los 40 y 50 años de edad y con una experiencia no menor a 20 años de servicio, en los que han ejercido funciones como docentes y como administrativos y que tienen la disposición de apoyar a los secretarios de las escuelas entendiendo y atendiendo los requerimientos de maestros, alumnos y padres de familia con el objeto de obtener el máximo rendimiento de sus integrantes a través de:

- ❖ Brindar una atención eficaz y expedita a los 12 directivos, 103 docentes, 2452 alumnos y padres de familia, como integrantes de la comunidad escolar y que requieren de una orientación de tipo pedagógico y/o administrativo, según el rol que desempeñen.
- ❖ Realización de las comisiones asignadas, procurando entregar en tiempo y forma la información respecto a las actividades pedagógicas que se llevan a cabo durante todo el ciclo escolar como pueden ser convocatorias (canción popular, himno nacional, certamen Juárez, olimpiada del conocimiento), evaluaciones externas (preenlace y ENLACE), así como las de tipo administrativo en las que se requiere, documentación (calificaciones bimestrales, boletas, inscripciones), capacitación mensual (asesorías sobre liderazgo, estrategias matemáticas, lectura, historia, carrera magisterial, jurídico, etc.) y el seguimiento a cada una de las actividades correspondientes.

- ❖ Implementación de acciones encaminadas para que la población en edad escolar, asista al servicio educativo, dentro de las cuales se encuentran visitas a los domicilios de los alumnos que faltan excesivamente a clases, platica a los padres de los alumnos faltistas, sensibilizándolos acerca de las consecuencias de dejar a los niños en la calle expuestos a que caigan en peligros como el alcoholismo, drogadicción o delincuencia. Los resultados han sido satisfactorios, pues si bien no se ha logrado que todos los niños se reincorporen si lo han hecho aproximadamente el 80% de los ausentes.

- ❖ El equipo de supervisión, conformado por la supervisora y cuatro secretarios, de los cuales, tres son mujeres y uno hombre, todos tienen formación normalista y sus edades fluctúan entre los 40 y 50 años, con una experiencia laboral que va de los 20 a los 30 años y haciendo uso de apoyos muy limitados proporcionados por la Secretaría de Educación Pública, como son los recursos humanos (personal docente y administrativo) materiales (infraestructura) técnicos (material de computo, aula digital) y financieros (recursos de PEC) y mediante el trabajo colaborativo brindan apoyo y seguimiento a los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de cada director, con el fin de que cuenten con los elementos técnicos y metodológicos necesarios para el cumplimiento de su función.

- ❖ Fomentar el diálogo individual y colectivo entre los directores de las escuelas, haciendo uso de la estrategia “entre pares” entendiéndose ésta como el espacio que se da a los directivos y docentes para que lleven a cabo un intercambio de experiencias con el objeto de enriquecer su práctica educativa.

- ❖ Visitas técnico-pedagógicas a las escuelas, apoyando el trabajo del personal docente, proponiendo estrategias a partir de la observación de clases, revisión de planeación didáctica, registros de evaluación continua, evidencia a productos de aprendizaje

- ❖ Promoción de proyectos y acciones de apoyo con el objeto de fortalecer el trabajo en las escuelas, poniendo especial atención las que son reportadas de bajo rendimiento con el objeto de mejorar la calidad del servicio que se ofrece.
- ❖ Verificación de la correcta aplicación de los recursos financieros, de acuerdo con las problemáticas detectadas en el diagnóstico inicial.
- ❖ Respetar y hacer respetar el cumplimiento de la asistencia de los 200 días de labores en todas las escuelas de educación básica.

Con el objeto de lograr lo anterior es necesario contar con los siguientes elementos:

- Apoyo institucional que proporcione a todas las escuelas los recursos suficientes para que atiendan a los grupos de alumnos, personal que apoye el trabajo pedagógico atendiendo la biblioteca, el aula digital, el programa de lectura, diseño de reactivos matemáticos, el seguimiento a ENLACE o el proyecto de los desafíos matemáticos; desafortunadamente, la Dirección operativa no cubre en tiempo y forma las necesidades de personal que las escuelas requieren para un funcionamiento óptimo y durante el transcurso del ciclo escolar, son varios los grupos que se quedan sin profesor que los atienda y han llegado a tardar hasta tres meses o en el caso de la escuela Magisterio Mexicano, que durante siete meses un docente tuvo que atender a dos grados al mismo tiempo, ya que el docente faltante fue cubierto hasta el mes de abril.
- Además de los recursos humanos, es indispensable que la zona escolar sea dotada de los recursos materiales y financieros suficientes que faciliten que el servicio educativo que se da a las escuelas adscritas a la misma sea de calidad. Actualmente la zona escolar se mantiene del recurso que le otorga el programa escuelas de calidad y que asciende a \$20,000 anuales y con esta cantidad se solventan gastos como equipo

de cómputo y accesorios, que finalmente resultan insuficientes; ya que como se mencionó anteriormente son 12 escuelas las que se encuentran a cargo de la zona escolar.

- Un cuerpo directivo actualizado que sea capaz de ejercer un liderazgo transformacional, buscando que a través de una acertada toma de decisiones logre la mejora del centro educativo que está a su cargo. Desafortunadamente pocos son los directivos que se encuentran interesados en la actualización y capacitación con el propósito de mejorar su gestión directiva, en beneficio de la comunidad escolar, ocasionando que el centro educativo permanezca en un nivel mediocre de acuerdo a los resultados de las evaluaciones internas y externas.
- Pieza fundamental en el buen funcionamiento del centro escolar, son los docentes, como responsables directos del proceso de enseñanza aprendizaje y es preciso que en colaboración con los directivos, la zona escolar brinde acompañamiento a la práctica educativa de los docentes a través de diversas estrategias como son el trabajo entre pares, asesorías en las asignaturas en las que tengan problemas de conocimientos o de estrategias didácticas, liderazgo efectivo o del aspecto jurídico.
- Los educandos como sujetos a quienes van dirigidos los esfuerzos del resto de los integrantes de la comunidad escolar deben de desarrollar las competencias necesarias que les permita integrarse como un miembro activo a la sociedad buscando una mejor calidad de vida y para
- La participación activa y respetuosa de los padres de familia, en diversas actividades como son actividades de lectura, la “matematiada” en tu salón, etc. que apoyen el aprendizaje de sus hijos y el buen funcionamiento del centro escolar.

El reto de obtener una educación de calidad, hace indispensable el fortalecimiento de la participación académica de la supervisión escolar, ya que

en la medida en que ésta se involucre en actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de gestión, enseñanza y formación de directores y maestros, se obtendrán mejores resultados mejores académicos en los alumnos de educación básica.

La Zona Escolar 204, tiene su sede en la Escuela Primaria 21-0056 “Petróleos Mexicanos”, ubicada en Campo Mólucos s/n Col Ampliación Petrolera. Código postal 02720 Delegación Azcapotzalco, D.F. Está conformada por diez escuelas oficiales y dos particulares las cuales funcionan siete en turno matutino y cinco en turno vespertino y son atendidas por 12 directivos, 103 maestros de grupo, 10 secretarios dedicados a atender el aspecto administrativo y 24 docentes cuya función es apoyar el aspecto pedagógico de las escuelas. En la tabla 1.1 se podrá observar lo anteriormente expuesto.

Nombre	No. de alumnos	No. de grupos	No. de docentes	No. De directivos	No. de secretarios	No. de Apoyos Técnico Pedagógico	Turno
Magisterio Mexicano	277	11	11	1	1	3	M
Mártires del Agrarismo	361	13	13	1	1	2	M
Petróleos Mexicanos	419	14	14	1	1	4	M
Pablo Neruda	353	13	13	1	1	3	M
República de Ghana	298	12	12	1	1	3	M
Magisterio Mexicano	50	5	5	1	1	0	V
Mártires del Agrarismo	109	6	6	1	1	1	V
Petróleos Mexicanos	128	6	6	1	1	1	V
Pablo Neruda	107	6	6	1	1	1	V
República de Ghana	72	5	5	1	1	0	V
Instituto Victoria	164	6	10	1	1	3	M
Colegio Britania	114	6	10	1	1	3	M
total	2452	103	103	12	12	24	

Tabla 1.1 Relación de integrantes de la comunidad escolar en el ciclo escolar 2012 - 2013

La ocupación de los padres de familia se distribuye de la siguiente manera:

OCUPACIÓN	PADRE	MADRE	TOTAL
PROFESIONISTA	72	57	129
COMERCIANTE	563	345	908
EMPLEADO	247	72	319
SERVIDOR PÚBLICO	135	68	203
TAXISTA	89	0	89
OBRERO	157	128	285
DESEMPLEADO	96	34	130
DOMÈSTICA	0	254	254
HOGAR	6	196	202
TOTAL	1365	1154	2519

Tabla 1.2 ocupación de los padres de familia pertenecientes a la zona escolar 204

Como se puede observar en la tabla 1.2 la mayoría de los alumnos pertenecen a una zona económicamente baja en donde el 36% se dedican al comercio, el 12,5% es empleado, el 8% se dedica al hogar, el 8% es servidor público, el 5.5% se dedican al trabajo doméstico, el 5% son desempleados, el 5% son profesionistas, el 3.4% son taxistas y el 11% son obreros.

En relación al ingreso mensual familiar, se puede observar en la tabla 1.3 que la mayoría de los padres de familia ganan entre uno y dos salarios mínimos y solo 102 padres de familia perciben más de 5 salarios mínimos, ocasionando que aproximadamente el 10% de los alumnos, principalmente del turno vespertino tenga que salir a trabajar para apoyar el gasto familiar; pero con resultados contraproducentes, ya que debido al trabajo infantil aumenta la deserción escolar

Menos de 1 salario mínimo	De 1 a 2 salarios mínimos	De 3 a 5 salarios mínimos	Más de 5 salarios mínimos	Total
37	1687	226	102	2052

Tabla. 1.3 Ingreso mensual familiar de los padres de familia de la zona escolar 204

Los Centros educativos y recreativos que se encuentran alrededor de las escuelas adscritas a la zona van desde aquellos que atienden a alumnos en edad preescolar hasta aquella que ofrece estudios superiores como es el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana. Lo anterior lo podemos ver en la tabla 1.4

Centros educativos	Horario regular	Jornada ampliada	Tiempo completo
Preescolar	5		
Primarias	6	3	2
Secundarias	5		
Bachillerato	2		
Educación Superior	1		
Bibliotecas	5		
Deportivos	1		

Tabla 1.4 centros educativos

La mayoría de los padres de familia de los alumnos que acuden a las escuelas de la zona escolar 204 se ubican en el nivel secundario y son pocos los que lograron terminar una carrera profesional; aunque también podemos observar casos de padres analfabetas que desafortunadamente poco pueden apoyar los estudios de sus hijos. Lo anterior lo podemos observar en la tabla 1.5

NIVEL	Completa	MADRE		Total	PADRE		Total
		Incompleta			Completa	Incompleta	
Analfabeta		6		6	6		6
Primaria	65	224		289	156	14	170
Secundaria	54	269		323	245	69	314
Técnico	126	86		212	112	73	185
Bachillerato	121	59		180	108	32	190
Licenciatura	34	57		91	57	72	129
TOTAL	400	701		1201	684	310	996

Tabla 1.5 Escolaridad de los padres de familia de las escuelas de la zona 204

RESULTADOS DE ENLACE EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS (2010 – 2012)

Nombre	2010		2011		2012	
	ESPAÑOL	MATEMATICAS	ESPAÑOL	MATEMATICAS	ESPAÑOL	MATEMATICAS
MAGISTERIO MEXICANO	509	498.7	515.2	501	518.5	522.7
MARTIRES DEL AGRARISMO	570	557.5	554.2	552.2	584.2	588.7
PETRÓLEOS MEXICANOS	527.2	508.7	534.5	513	514.2	520
PABLO NERUDA	571	553	621.5	576.5	606.2	604.5
REPÚBLICA DE GHANA	527.2	501.7	518.7	505	535	537.2
MAGISTERIO MEXICANO	511	509	509	474.5	576.5	566
MARTIRES DEL AGRARISMO	517	510.2	535.5	520.5	533.2	532.7
PETROLEOS MEXICANOS	553	557.5	526.2	519.5	520	540.2
PABLO NERUDA	588.5	597	628.5	644.2	655.7	695.7
REPÚBLICA DE GHANA	404.2	502	512.5	507	448	454
INSTITUTO VICTORIA	495.2	487.5	500.2	497.5	502.5	499.2
COLEGIO BRITANIA	564.5	556.2	556.5	526.2	568.5	538.2

Tabla 1.6 Resultados de ENLACE

El área de asesoría técnico-pedagógica, tiene como propósito fundamental la actualización y capacitación directiva y docente, en las escuelas primarias detectadas por medio de evaluaciones internas (escuela) y externas (ENLACE) como las de menor rendimiento académico. Tabla 1.6

La función de capacitación del personal directivo y docente se le denomina en instituciones educativas como formación y actualización docente, por lo que la intervención realizada en la Escuela Primaria Magisterio Mexicano, está centrada precisamente en el trabajo realizado con directivo y docentes.

A pesar que la intervención consistió en realizar actividades de actualización y capacitación técnico-pedagógicas, también se tomaron en consideración aspectos de tipo administrativo como: el perfil y la evaluación docente, que sirven como indicadores de la efectividad de la intervención.

El perfil del docente que solicita la SEP para ejercer su función como maestras de grupo en las escuelas oficiales y privadas es el siguiente.

- Poseer el título y cédula profesional de profesor en educación primaria, licenciatura en educación primaria o en pedagogía.

En lo que respecta en el presente trabajo, el perfil que se tiene contemplado en el directivo y en el docente se basa en la posesión de habilidades y capacidades como : Dominio de los planes y programas de estudio vigentes, actitud propositiva, liderazgo, habilidad para comunicarse con las autoridades, pares, alumnos y padres de familia, sea capaz de reflexionar sobre su práctica educativa, poder de persuasión, capacidad para la toma de decisiones, ejercicio de valores como el respeto, la tolerancia, la igualdad y la equidad.

Independientemente del perfil que posea el directivo y el docente, resulta indispensable la actualización constante que les permita responder congruentemente a los requerimientos de una sociedad cambiante que día a día se vuelve mas exigente en relación al ejercicio de las competencias de los egresados de las instituciones educativas.

Es importante conocer las características de directivos y docentes; ya que en función de los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen es posible aprovechar sus fortalezas determinar cuales son sus áreas de oportunidad.

La función de la zona escolar no sólo consiste en asesorar o solicitar que se cumpla con los documentos de tipo administrativo que requiere el sector escolar, sino que el equipo de supervisión conformado por la supervisora de la zona escolar y tres apoyos técnico pedagógicos quienes se han dado a la tarea de atender las necesidades técnico-pedagógicas de las escuelas que presentan bajo rendimiento escolar o que soliciten el apoyo de la zona escolar con el objeto de enriquecer la labor del personal directivo y docente en beneficio del alumnado. Otra de las funciones de la zona escolar es verificar que se cumpla con las disposiciones que marca la Ley General de Educación, el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la

SEP y los lineamientos Generales para la Organización y Funcionamiento de los servicios de Educación Básica, inicial, especial y para adultos en el Distrito Federal dentro de los cuales se encuentra la obligación de utilizar los libros de texto de la S.E.P, el cumplimiento del calendario escolar, pero sobre todo la obligación de preservar la integridad física y psicológica de los educandos.

Como se puede observar los resultados de ENLACE de los últimos tres años reportan a la Escuela Primaria “Magisterio Mexicano” turno vespertino como una institución de bajo rendimiento escolar, presentando un alto índice de alumnos ubicados en el nivel de insuficiente y elemental, además de que la matrícula cada vez es menor y se corre el riesgo que el próximo ciclo escolar el turno sea cerrado, dando lugar a que sea considerada como una escuela de “seguimiento continuo” por parte de la Supervisión escolar.

En cuanto al desempeño del directivo y de los docentes, los resultados reportados la evaluación de carrera magisterial en relación al desempeño profesional fueron poco satisfactorios; ya que ubicaron en un nivel de insuficiente y elemental a los que presentaron el examen, además de que la matrícula cada vez es menor y se corre el riesgo que el próximo ciclo escolar el turno ya no ofrezca el servicio.

Es por ello que se toma la decisión de intervenir con diversas estrategias que apoyen el liderazgo directivo y la práctica docente, repercutiendo positivamente en la calidad educativa que se ofrece a los alumnos en la escuela primaria Magisterio Mexicano

Al analizar la situación de la escuela en colegiado se puede notar el escaso interés de los docentes por incrementar la matrícula, por elevar los resultados de aprovechamiento escolar y el desinterés del directivo y de los propios docentes por actualizar su práctica educativa y siguen recurriendo a métodos tradicionalistas que no responden a las exigencias de la sociedad actual. Situación que propició que la zona escolar 204, interviniera implementando estrategias en donde se brindó asesorías al directivo acerca de las prioridades que debe considerar en el ciclo escolar con el propósito de superar los problemas académicos y de actualización de los docentes.

La zona escolar implementó un seguimiento continuo en la escuela Magisterio Mexicano, que consistió en brindar asesorías al directivo sobre liderazgo, normatividad, estrategias para la enseñanza de la historia, aplicación del Método Stalling, visitas al colegiado de escuela en las juntas de consejo técnico, asesoría y aplicación de desafíos matemáticos, elaboración de reactivos matemáticos y análisis de sus resultados, toma de lectura su seguimiento y avances, trabajo entre pares y atención personalizada a alumnos con barreras en el aprendizaje o necesidades educativas especiales.

Para obtener un diagnóstico de la situación académica de los alumnos se aplicaron diversos instrumentos de evaluación detallados en el numeral 3.2.3 de este documento.

La información que arrojó el análisis de esos instrumentos fue la que aportó los datos suficientes para detectar las problemáticas existentes y las posibles estrategias a seguir para dar solución a las mismas.

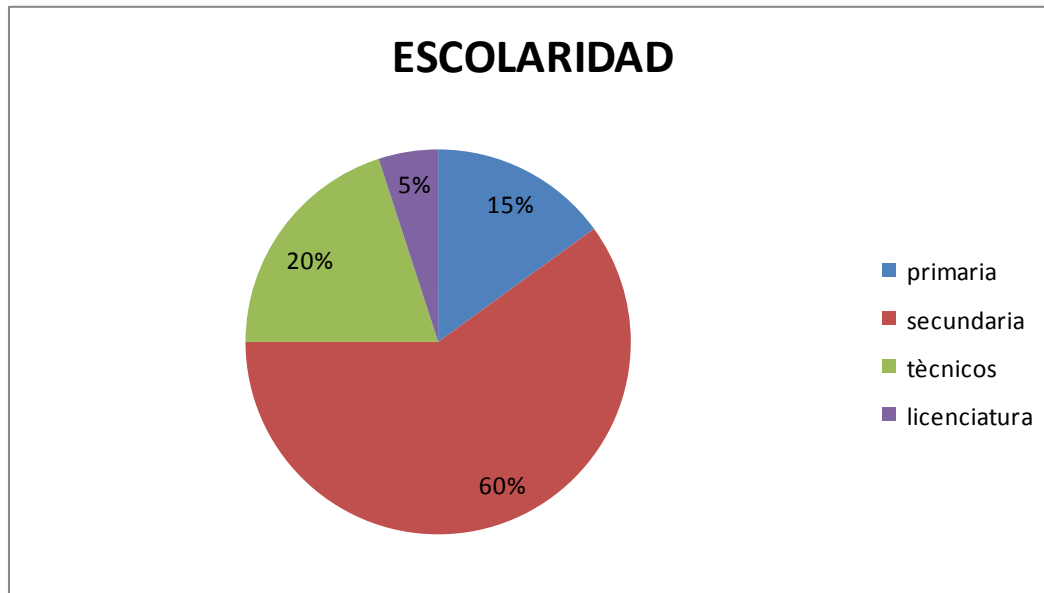
La escuela Magisterio Mexicano turno vespertino se encuentra ubicada en Tlahuicas s/n colonia Tezozomoc en la Delegación Azcapotzalco y la comunidad escolar que asiste a la escuela provienen de las colonias Petrolera, La Preciosa y Santo Domingo.

Los centros educativos y recreativos que se encuentran alrededor de la escuela primaria Magisterio Mexicano son los siguientes: Tabla 1.7:

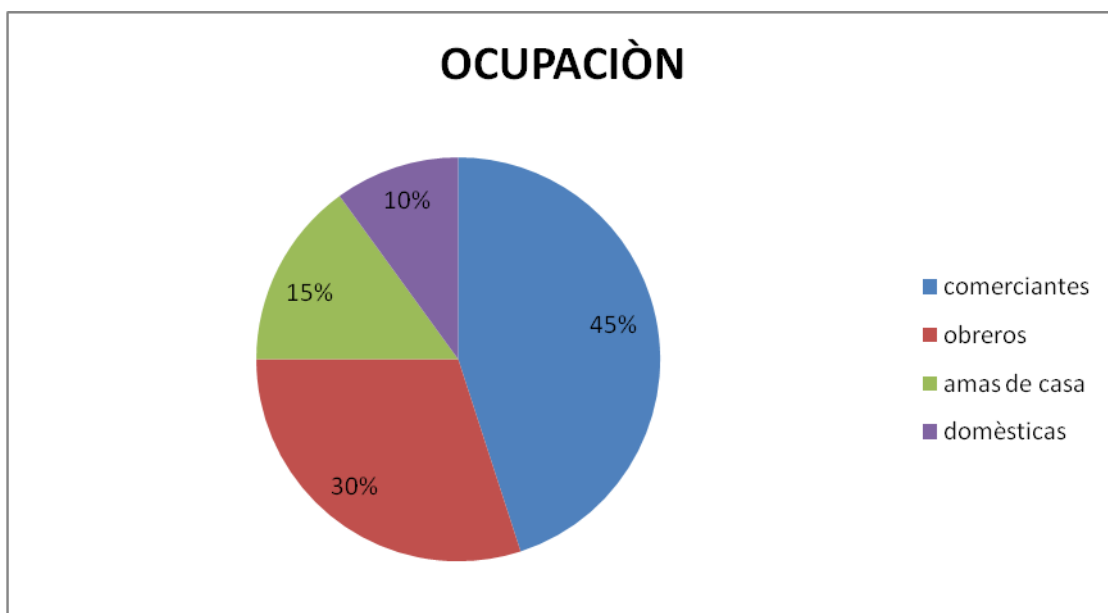
	Horario regular	Jornada ampliada	Tiempo completo
Escuelas de Preescolar	1		
Escuelas Primarias	1	2	2
Escuelas secundarias	1		
Escuelas de Bachillerato	2		
Escuelas de Educación Superior			
Bibliotecas	1		
Deportivos			

Tabla 1.7 centros educativos

En relación al nivel de estudios de los padres el 15% terminaron la primaria, el 60% la secundaria y el 20% restante hizo una carrera técnica y sólo el 5% terminaron una Licenciatura.



La mayoría de los alumnos pertenecen a una zona económicamente baja en donde el 30% de los padres de familia son obreros, 45% son comerciantes, 10% son domésticas y el 15% son amas de casa.



El edificio escolar presenta las siguientes condiciones:

SUPERFICIE DEL PLANTEL			
TERRENO TOTAL DE LA ESCUELA		2762	
CONSTRUIDO		430	
LIBRE		2332	
MEDIDAS OBTENIDAS A PARTIR DE		PLANOS	
CARACTERÍSTICAS			
FECHA DE ENTREGA O FIN DE OBRA		01/09/1971	
TIPO DE TERRENO		FEDERAL	
TIPO DE CONSTRUCCIÓN		FEDERAL	
MATERIAL DE LA CONSTRUCCIÓN		BLOQUE HUECO	
NÚMERO DE NIVELES		2	
NÚMERO DE ESCALERAS		2	
ESCALERA DE EMERGENCIA		SI	
EDIFICIO ADAPTADO		NO	
SERVICIOS		TELÉFONO	SI
AGUA	ENTUBADA	ELECTRICIDAD	SI
DRENAJE	SI	BANQUETAS	SI
ALMACENAMIENTO DE AGUA			
TINACOS	10	CISTERNA	1

ESTADO FISICO						
	AULAS EXISTENTES		TALLERES		CUBICULOS	
	BUENO	MALO	BUENO	MALO	BUENO	MALO
PINTURA	0	0	0	0	0	0
MULTIPANEL	0	0	0	0	0	0
DEFINITIVA	19	0	0	0	0	0
TOTAL DE AULAS	19	CAPACIDAD DE ALUMNOS POR AULA				35
AULAS OCUPADAS POR						
USAER	1	UNIDAD DE APOYO	0	AULA DE MEDIOS	1	
SEAP 9 - 14	0	OTROS PROY.	0			
AULAS POR GRADO						
1º	2º	3º	4º	5º	6º	
1	1	1	1	1	1	
AULAS: AÑOS DE SERVICIOS						
CONSTRUCCIÓN DEFINITIVA	1971	MULTIPANEL		PINTURA		
OTROS ESPACIOS OCUPADOS						

DIRECCIÓN	1	BIBLIOTECA	1	CONSERJERÍA	1	AUDITORIO	0
SUP. ZONA	1	ALBERCA	0	U. MÚLTIPLES	1	COCINA	0

Como se puede observar la escuela se encuentra en condiciones regulares en relación al mantenimiento que se le ha dado desde que fue inaugurada, cuenta con las aulas indispensables y los anexos correspondientes, mientras que su sostenimiento se encuentra a cargo de la SEP y de las escasas contribuciones de los padres de familia, quienes aportan una cuota voluntaria de \$50.00 anuales, que resultan insuficientes, ya que la mayoría de los padres son de escasos recursos económicos y no dan la cooperación.

Los últimos tres años la escuela ha venido funcionando con una organización completa, es decir, con un grupo de cada uno de los grados. A excepción del actual ciclo escolar, en donde el primer grado no se formó, debido a la falta de alumnos como lo podemos ver a continuación:

MATRÍCULA											
2010 - 2011				2011 - 2012				2012 - 2013			
GRADO	NIÑAS	NIÑOS	TOTAL	GRADO	NIÑAS	NIÑOS	TOTAL	GRADO	NIÑAS	NIÑOS	TOTAL
1º	6	9	15	1º	6	3	9	1º	-	-	0
2º	4	4	8	2º	4	4	8	2º	3	5	8
3º	8	9	17	3º	5	2	7	3º	3	4	7
4º	5	7	12	4º	6	5	11	4º	5	6	11
5º	9	11	20	5º	6	3	9	5º	4	5	9
6º	4	6	10	6º	4	11	15	6º	7	8	15
TOTAL	36	46	82	TOTAL	31	28	59	TOTAL	22	28	50

Considerando los resultados de la tabla anterior se hace visible la existencia de la deserción escolar en cada uno de los grados. En cuanto al ingreso de los alumnos a primer año, la matrícula año con año va disminuyendo.

Los resultados que ha obtenido la escuela primaria Magisterio Mexicano en los últimos tres años en la evaluación externa ENLACE, sólo ha rebasado los 500 puntos en el año 2012; pero los resultados se encuentran entre deficiente y elemental en las asignaturas de español y matemáticas, como se podrá observarse en la tabla 1.8

RESULTADOS DE ENLACE		
2010	2011	2012
510	491.5	571

Tabla 1.8 Resultados de ENLACE

3.1.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR

La dinámica que se vive dentro de un centro escolar, es compleja, por la gran cantidad de situaciones que se llevan al interior del mismo, es por ello que se hace necesario, analizar dicha dinámica por dimensiones. Desde el punto de vista analítico “las dimensiones son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y en el funcionamiento diario del centro escolar”. (SEP, 2006).

Las dimensiones contempladas dentro de la gestión escolar son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social. Todas las dimensiones son importantes, sin embargo, la pedagógica curricular, es prioritaria, ya que es la que tiene por objetivo la enseñanza y aprendizaje y las acciones de las otras tres giran en torno ésta.

La dimensión Pedagógica Curricular (SEP, 2006) se refiere fundamentalmente al quehacer de la escuela y la intervención de los actores, en relación a la enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración las siguientes características:

- ❖ La acción del profesor en su diario hacer

- ❖ Las capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos
- ❖ La selección y priorización de contenidos curriculares relevantes
- ❖ El contexto social e intercultural
- ❖ El clima escolar y el ambiente áulico

Los docentes son los responsables directos de la enseñanza que se ofrece a los educandos y el estilo que aplican para enseñar debe de responder a las exigencias de la sociedad. El estilo de enseñanza de un profesor se muestra claramente en su planeación didáctica, en el material que ocupa para apoyar su practica docente, los cuadernos y libros de los alumnos y en las evaluaciones que aplica en los diferentes momentos de la enseñanza, con el fin de lograr la mejora de los aprendizajes .

Es preciso que los docentes realicen una autoevaluación de su práctica profesional, ya que de la calidad de su enseñanza, dependen los logros académicos de los alumnos. Para poder lograr los objetivos de mejorar la enseñanza y por ende el aprendizaje, es necesario que los docentes sean capaces de crear ambientes de aprendizaje exitosos, donde predomine un clima armónico entre los integrantes de la comunidad escolar.

En el ejercicio de su práctica docente, es necesario que los profesores conozcan y respeten el estilo y ritmo de aprendizajes de los alumnos, para que en base a ese conocimiento realice una planeación que apoye el desarrollo de las competencias comunicativas, de exploración y comprensión del mundo natural y social, pensamiento matemático, desarrollo personal y para la convivencia.

Tener conciencia de la diversidad de los alumnos (SEP, 2008) propicia que los maestros sean capaces de implementar alternativas pedagógicas flexibles, dinámicas, plurales y diferenciadas., por ello es necesario profesionalizar la práctica docente con el objeto de facilitar en los alumnos el desarrollo de las competencias que les permita aplicar los aprendizajes adquiridos en la escuela dentro de un contexto social o laboral.

A continuación se pueden observar los estándares que es preciso observar en esta dimensión:

ESTÁNDARES DE LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR	
1.- Fomento al perfeccionamiento pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los alumnos, propicia la formación entre pares y fomenta las innovaciones en la enseñanza.
2.- Planeación pedagógica compartida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representa una de las tareas más importantes del profesor en ella se expresan los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común que indica la disponibilidad para intercambiar observaciones y comentarios respecto de su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos
3.- Centralidad del aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la escuela, el aprendizaje es el motivo central de su origen, pues se considera que se alcanza, los alumnos tendrán un mejor desarrollo y operarán con más éxito dentro de la sociedad, serán individuos capaces de aprender a lo largo de la vida y practicaren una convivencia social más equitativa.
4.- Compromiso de aprender	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La escuela motiva a los alumnos a trazar su propia ruta de aprendizaje y los maestros les muestran las posibilidades y las metas
5.- Equidad en las oportunidades de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los alumnos por su cultura, lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras.

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (2001)

Dentro de las estrategias para fortalecer el la dimensión pedagógica curricular se identifican las siguientes acciones:

- ❖ una planificación basada en competencia
- ❖ diseño de estrategias y recursos que propicien un aprendizaje significativo
- ❖ intercambio de estrategias de enseñanza entre los docentes
- ❖ aplicación de evaluación en sus diferentes etapas con el objeto de reconocer los avances de los aprendizajes esperados.

3.1.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Esta dimensión promueve la relación basada en los valores entre el colectivo docente y los padres de familia para tomar las decisiones que consideren convenientes en la mejora del centro escolar. Cada una de estas decisiones debe de girar en torno al beneficio de los alumnos buscando mejorar su aprendizaje y elevar los resultados obtenidos hasta el momento.

Otro factor que se contempla dentro de esta dimensión es la que concierne a la asignación de responsabilidades de los diferentes actores que componen la comunidad escolar, las diferentes comisiones técnico pedagógicas, cooperativa, actos cívicos y de seguridad y las que conciernen a la Asociación de Padres de Familia, como es el manejo de fondos para solventar los gastos de la institución. A continuación se pueden observar los estándares que es preciso observar en esta dimensión

ESTÁNDARES DE LA DIMENSIÓN ORGANIZATIVA	
6.- Liderazgo efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los alumnos para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y por lo tanto ganando terreno en el logro de los objetivos planteados en tiempo y forma.
7.- Clima de confianza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores

	como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar.
8.- Compromiso de enseñar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso, no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.
9.- Decisiones compartidas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas.
10.- Planeación institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aunque la planeación institucional a través de proyectos o planes de mejora ya es algo frecuente en la organización de las escuelas, de cualquier forma se enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad
11.- Autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representa el mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con la misión que les corresponde como parte del sistema educativo.

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (2001)

La organización, formada por el colectivo docente y los padres de familia, promueve nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes positivas, favoreciendo con ello los objetivos escolares, teniendo como objetivo principal ofrecer una escuela de calidad y para ello diseñan estrategias como:

- ❖ seguimiento a los acuerdos estipulados
- ❖ asumir compromisos en los que establecen las acciones y metas a seguir
- ❖ evaluar cada uno de sus avances, ajustando lo que considera que no está funcionando o que obstaculiza la enseñanza de los alumnos
- ❖ utilizar la autoevaluación como un indicador de los logros obtenidos.

3.1.3 DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Esta dimensión se encarga de las actividades de tipo administrativo propias de un centro escolar, buscando apoyar el rendimiento educativo de los alumnos las prácticas docentes, la gestión directiva y las del personal de apoyo y asistencia.

A continuación se pueden observar los estándares que es preciso observar en esta dimensión

ESTÁNDARES DE LA DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	
12.- Comunicación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">▪ Al comunicarse el desempeño, los integrantes de la escuela buscan obtener conocimiento acerca de la efectividad de sus acciones y decisiones cotidianas, especialmente del nivel de aprendizaje. El director de la escuela es el primer promotor de la rendición de cuentas de la escuela. El promueve e implementa los mecanismos adecuados para llevarla a cabo.
13.- Redes escolares	<ul style="list-style-type: none">▪ Como comunidades de aprendizaje, las escuelas no se encuentran aisladas. No representan ínsulas del sistema educativo ni de los acontecimientos relevantes que existen en otros ámbitos. Por el contrario, aprenden al estar insertas en un contexto de interacción constantes
14.- Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar	<ul style="list-style-type: none">▪ Constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre el personal de la escuela se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones, respecto a la mejora del aprendizaje.

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (2001)

La dimensión administrativa es la encargada de:

- ❖ coordinar los recursos humano, materiales y financieros
- ❖ coordinar y dar seguimiento a las comisiones de seguridad, higiene y control
- ❖ manejar la información generada entre los miembros de la comunidad escolar,
- ❖ velar el cumplimiento de la normatividad que los rige.

3.1.4 DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

El análisis de esta dimensión involucra la participación de los padres de familia en las actividades escolares y en colaboración de los otros miembros de la comunidad escolar como son los docentes, el directivo y los alumnos participan en actividades en beneficio de la escuela.

Otra de las funciones del colegiado escolar es apoyar la formación integral de los alumnos y para ello realiza diversas actividades como mantener durante todo el ciclo escolar informados a los padres de familia en relación al aprovechamiento de sus hijos, los propósitos de logro al finalizar el ciclo escolar y el tipo de apoyo que se requiere de la familia en relación a los logros académicos de sus hijos. A continuación se pueden observar los estándares que es preciso observar en esta dimensión

ESTÁNDARES DE LA DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	
15.- Optimización de recursos	<ul style="list-style-type: none">▪ La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales a favor del aprendizaje de los alumnos.
16.- Control escolar	<ul style="list-style-type: none">▪ La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas,

	incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc.
17.- Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La escuela se organiza para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD (2001)

La dimensión de Participación social es la encargada de:

- ❖ Detección y seguimiento de necesidades
- ❖ Promover ante diversas instancias la reparación y mantenimiento de la infraestructura
- ❖ Participar en actividades técnico-pedagógicas (lectura, ceremonias, periódico mural, desayunos escolares)
- ❖ Rendición de cuentas

Como se ha podido observar las cuatro dimensiones mencionadas resultan indispensables dentro de la gestión educativa que llevan a cabo los actores educativos; cada uno desempeñando la función que le corresponde, aportando los elementos necesarios para el logro de objetivos comunes, dentro de los cuales predomina el logro de la calidad educativa en los centros escolares.

3.2 ESTRATEGIA DE LOGRO ESCOLAR A TRAVÉS DE LA REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA

El logro escolar lo podemos definir como el alcance de una meta educativa previamente establecida y como punto de partida y parte primordial dentro de los logros obtenidos por los educandos se encuentra la reflexión docente de todas y cada una de las acciones propias de la práctica educativa; ya que a través de ella el maestro puede percatarse de los obstáculos que tiene que superar para el logro de los objetivos planteados. Esta reflexión debe partir de

los diversos resultados académicos obtenidos desde el diagnóstico, la evaluación formativa y la evaluación final que son los indicadores que nos permite conocer tanto fortalezas como áreas de oportunidad y de ahí partir para hacer los ajustes necesarios que nos permita superar las barreras detectadas.

El proyecto de intervención llevado a cabo en la escuela Magisterio Mexicano contempló los siguientes elementos:

3.2.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

Como una opción de solución a la problemática que se ha venido presentando en la escuela primaria “Magisterio Mexicano” en los últimos tres años en que los resultados académicos han bajado considerablemente de acuerdo a los resultados reportados por las evaluaciones internas aplicadas por los docentes de la escuela y externas (ENLACE) y considerando a Castro (1991) quien afirma que el grado de efectividad se debe al grado de preparación y actualización con la que cuentan, así como al empleo de una metodología de la enseñanza adecuada; pero sobre todo a la vinculación de los aspectos teóricos con la realidad existente en el centro de escolar se diseñó el siguiente procedimiento para actualizar al directivo y a los docentes de este centro escolar.

La experiencia en capacitación directiva y docente inicia en 2011, en la escuela primaria Magisterio Mexicano, surge a raíz de los resultados de la evaluación externa ENLACE 2011 aplicada a los alumnos del centro escolar, a la evaluación interna aplicada por los docentes titulares de los grupos y a los registros de observación de la práctica docente.

De los resultados obtenidos, surgió la necesidad de proporcionar al profesor los elementos suficientes que les permitiera fortalecer su práctica educativa para lograr mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.

A continuación se describen las etapas del programa de actividades implementadas:

- Sensibilización.
- Reuniones escolares
- Seguimiento continuo de supervisión y dirección
- Estrategia de reflexión de la problemática educativa
- Reunión de evaluación colegiada
- Gestión, seguimiento y apoyo para fortalecer el aprendizaje escolar
- Evaluación y conclusiones

3.2.1.1 SENSIBILIZACIÓN

En la primera reunión, estando presentes el equipo de la zona escolar, el directivo de la escuela y los docentes de la escuela Magisterio Mexicano, se analizaron conjuntamente los resultados de las evaluaciones internas y externas.

Se comentaron los resultados de la evaluación de carrera magisterial, aplicada a los docentes en donde en uno de los aspectos que evaluaba el desempeño profesional obtuvieron en promedio una calificación de 71/100, pudiéndose observar que en su mayoría su capacitación no es constante y solamente acuden al curso de carrera magisterial porque es obligatorio y no porque estén interesados en elevar la calidad en su práctica educativa, repercutiendo en el logro educativo de sus alumnos. Después de la reunión se concluyó lo siguiente:

- Los resultados de las evaluaciones, exigían una intervención externa
- Autoridades y docentes coincidían en que era necesaria una capacitación a los docentes
- Existían las condiciones para llevar a cabo la intervención, y por lo tanto se decidió implementar un programa de diversas actividades que fortalecieran el trabajo directivo y docente con la finalidad de que este

fortalecimiento repercutiera positivamente en los resultados académicos de los educandos.

3.2.1.2 REUNIONES ESCOLARES

La segunda reunión que se llevó a cabo en las instalaciones de la escuela primaria Magisterio Mexicano tuvo como objetivo conocer si el docente se actualizaba, si eran maestros de vocación, la razón de su permanencia en el servicio, el tipo de habilidades de comunicación verbal y no verbal que utilizaba en la enseñanza, el tipo de planeación, las técnicas y recursos didácticos, su sistema de evaluación, su intercambio de estrategias y el tipo de material que apoyan su enseñanza. A continuación se muestra el instrumento utilizado. Tabla 3.2

AUTOEVALUACIÓN DE MI PRÁCTICA DOCENTE

INSTRUCCIONES: Favor de contestar el siguiente cuestionario.

- 1.- ¿Por qué elegí ser maestro?
- 2.- ¿Cuál es el motivo por la cual permanezco en esta profesión?
- 3.- ¿Qué textos de apoyo utilizó en mi práctica docente?
- 4.- ¿Llevo una planeación que contempla los objetivos de la clase?
- 5.- ¿Aplico métodos y técnicas de estudio?
- 6.- ¿Explico a los alumnos el procedimiento de las técnicas de trabajo?
- 7.- ¿Tomo en consideración las experiencias o sugerencias de los compañeros maestros para la mejora de su práctica docente?
- 8.- ¿Qué estrategias y habilidades de la comunicación verbal desarrollo con eficacia?
- 9.- ¿Qué estrategias de comunicación verbal debo practicar para mejorar mi labor docente?
- 10.- ¿Qué estrategias de comunicación no verbal utilizo?
- 11.- ¿Qué técnicas uso para pasar de lo teórico a lo práctico?
- 12.- ¿Cada cuando tomo cursos de actualización?

Tabla 3.2 Formato de Autoevaluación

Posteriormente se realizó una visita a las aulas, en donde se evaluaron las actitudes y habilidades académicas tanto del docente como de los alumnos, los materiales que apoyaban su clase, el tiempo que dedicaba a cada clase.

Observación de aula “instantáneas. Tabla 3.3

ACTIVIDAD	SIN MATERIAL	LIBRO DE TEXTO	CUADERNOS	PIZARRÓN	MATERIAL DIDÁCTICO	TIC	COOPERATIVO
-----------	--------------	----------------	-----------	----------	--------------------	-----	-------------

LECTURA EN VOZ ALTA	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
EXPOSICIÓN Y DEMOSTRACIÓN	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
PREGUNTAS Y RESPUESTAS DEBATE/DISCUSIÓN	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
PRÁCTICA/MEMORIZACIÓN	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
TAREA/TRABAJO INDIVIDUAL/EJERCICIO	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
COPIAR	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
INSTRUCCIÓN VERBAL	D	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T
	A	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T	P G T

INTERACCION SOCIAL	D	P G T	ASIGNATURA	
	A	P G T	ESPAÑOL	
ALUMNO NO INVOLUCRADO	D	P G T	MATEMÁTICAS	
	A	P G T	C. NATURALES	
DISCIPLINA	D	P G T	HISTORIA	
	A	P G T	GEOGRAFIA	
ADMINISTRACIÓN DE LA CLASE	D	P G T	FCE	
	A	P G T	OTRA	
ADMINISTRACIÓN DE LA CLASE POR SI SOLO	D	P G T	NINGUNA	
INTERACCIÓN SOCIAL DEL DOCENTE O DOCENTE NO INVOLUCRADO	D	P G T		
DOCENTE FUERA DE AULA	D	P G T		

Tabla 3.3

3.2.1.3 SEGUIMIENTO CONTINUO DE SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN

Uno de los retos más importantes del Sistema Educativo Nacional es el logro de la mejora de la educación y la creación de las oportunidades para que los alumnos desarrollen las competencias que les permita fácilmente la inserción dentro de una sociedad cada vez más exigente.

Dicha tarea requiere de acciones que aseguren la participación activa de todos los actores educativos dentro del proceso enseñanza aprendizaje. En este sentido la supervisión escolar cobra una especial relevancia, como espacio institucional cercano a la escuela Magisterio Mexicano, puede contribuir al logro de los aprendizajes que demandan el alumnado. La supervisión, es un lugar de gestión de diversas estrategias de apoyo y seguimiento a las necesidades y logros escolares.

La misión de la supervisión escolar es asegurar la calidad del servicio que se ofrece en los planteles a su cargo y para lograr este fin, el supervisor en colaboración con los asesores técnicos pedagógicos adscritos a la zona escolar mediante visitas a la escuela, se cercioran que los docentes planeen semanalmente sus clases, cumplan con la enseñanza de cada asignatura de acuerdo a los planes de estudio, verifica que se cumpla con los tiempos de enseñanza y que las prácticas de gestión conduzcan a ambientes adecuados con el objeto de lograr los aprendizajes propuestos para cada grado.

Dentro de los propósitos de la supervisión se encuentran los siguientes.

- Mejorar las prácticas de enseñanza de los maestros, es decir fortalecer las formas, estilos, métodos y estrategias que los docentes emplean al enseñar, mediante visitas al aula, asesorías y sugerencias al docente.
- Mejorar el desarrollo profesional de los colectivos docentes mediante la verificación del uso eficiente del tiempo dedicado al trabajo colaborativo, en especial al Consejo Técnico Escolar, en donde se debe dar prioridad a los temas técnico-pedagógicos.
- Mejorar las relaciones y los ambientes de las escuelas propiciando que el trabajo del colectivo docente se desenvuelva dentro de un ambiente

cordial con el objeto de lograr un aprendizaje significativo en el alumnado.

- Propiciar la vinculación con la comunidad mediante el diálogo entre docentes y padres de familia con el objeto de alcanzar acuerdos en torno al aprendizaje de los alumnos que acuden al centro escolar.

Los ámbitos de acción de la supervisión son la escuela, el aula, el colectivo docente y la comunidad y en ellos realiza la gestión concerniente a cada uno de ellos; sin embargo. La supervisión no sustituye en sus obligaciones a los docentes o a los directivos y si la responsabilidad del quehacer del aula recae en el docente, la gestión de la escuela es responsabilidad del directivo y es al supervisor al que le corresponde visitar, observar, registrar y actuar, ya sea de firma preventiva como correctiva ante las problemáticas que detecte.

Para llevar a cabo su labor, el supervisor encabeza un equipo formado por asesores técnicos pedagógicos que están encargados de apoyar la gestión supervisora; pero el primer interlocutor de la supervisión es el director del plantel y es con él con el que establece acuerdos, compromisos, formas de trabajo y diversas acciones más

Dentro de las funciones del supervisor tenemos las siguientes:

- Verifica y asegura la prestación regular del servicio educativo en condiciones de equidad y normalidad.
- Transmite a la escuela las normas e indicaciones provenientes de las autoridades educativas
- Transmite a las autoridades educativas las necesidades y demandas de las escuelas
- Establece una comunicación constante con las escuelas para crear una cultura institucional centrada en el logro de su misión: el aprendizaje de calidad en condiciones de equidad
- Asegura la construcción y mantenimiento de un clima organizativo adecuado para el logro de aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros

- Promueve el trabajo colaborativo en las escuelas y en la zona escolar
- Estimula la comunicación entre los maestros, así como entre los directores, y promueve el aprendizaje entre pares como forma básica del desarrollo profesional.
- Promueve el desarrollo profesional de docentes y directivos mediante la resolución colaborativa de los problemas presentes en la escuela y la zona
- Asesora a los colectivos en aquellos asuntos técnicos profesionales que éstos soliciten.
- Gestiona apoyos técnicos profesionales externos para los colectivos docentes
- Establece con las escuelas metas institucionales de logro, planes para alcanzarlas y verifica con ellas su cumplimiento.
- Establece con los docentes planes individuales de mejora, impulsa su logro y allega recursos técnicos profesionales.
- Estimula el uso adecuado del tiempo escolar y de aula en actividades relevantes para el aprendizaje.
- Vincula a las escuelas con instituciones, organismos y dependencias que puedan prestarle la asistencia y asesoría que requieran.
- Promueve y modela el uso adecuado e intensivo de los materiales e implementos educativos disponibles.
- Asesora en la atención diferenciada a los alumnos de acuerdo con sus necesidades educativas.
- Promueve y asegura el establecimiento de relaciones de colaboración y corresponsabilidad con los padres de familia.
- Contribuye al establecimiento de relaciones de mutua colaboración entre las escuelas de la zona y la comunidad

Fundamentado en lo anteriormente expuesto es que apelando a cada una de las funciones de la supervisión escolar, se decidió la intervención en la escuela primaria Magisterio Mexicano, llevando a cabo una gestión de capacitación y seguimiento a la práctica educativa del directivo y los docentes de dicho plantel escolar.

La evaluación y la autoevaluación son las herramientas primordiales de la que dispone la supervisión para llevar a cabo su misión, propósitos y metas y es de ahí de donde parte la intervención en la primaria, aprovechando las evaluaciones externas (ENLACE), las evaluaciones bimestrales que realiza la escuela las observaciones en el aula realizadas con el método Stallings y los resultados de los exámenes de seguimiento al logro académico que la AFSEDF, lleva a cabo en los planteles en noviembre y marzo.

Las acciones realizadas por la supervisión escolar, en todos los casos, es un trabajo colaborativo, en el que interviene tanto el equipo de supervisión como el equipo de la dirección del plantel escolar. Hay actividades que el director del plantel puede realizar sin la presencia del supervisor y hay otras en las que se requiere de su apoyo y seguimiento y son los resultados en el aprendizaje de los niños los que determinan, si la intervención es de observación, de apoyo, de seguimiento o de evaluación.

Otras herramientas de las que se vale la supervisión son las siguientes:

- Visitas.- La visita es una estrategia con el objeto de impulsar el fortalecimiento de la gestión directiva y de la práctica docente.

Para que las visitas cumplan con su cometido, es necesario contar con una metodología e instrumentos de registro que permitan conocer la dinámica que impera en la clase. En la propuesta se realizaron visitas a los grupos, aplicando el método Stalling, observando durante una hora el trabajo del maestro, del alumno, los materiales que ocuparon y el tiempo que dedicaban al aspecto académico o los tiempos que eran utilizados en actividades no académicas.

- Diálogo.- La comunicación con los miembros del plantel permite conocer los diferentes procesos que se viven en la escuela. Es preciso escuchar con respeto, apertura y empatía para crear la confianza necesaria y

poder hablar de las fortalezas y áreas de oportunidad que es necesario atender.

- Observación.- Esta herramienta permite conocer las practicas pedagógicas y de gestión que se llevan a cabo en las escuelas y cotejarlas con los resultados que se vayan obteniendo, además permite saber los estilos de enseñanza que predominan, los conflictos que se van dando y la manera de solucionarlos, las relaciones entre el colectivo docente, director y padres de familia. Lo anterior para determinar lo que es necesario que la zona escolar apoye, refuerce o corrija, siempre en colaboración de los integrantes del plantel escolar.
- Revisión de cuadernos.- Es una actividad que el supervisor debe realizar periódicamente, ya que en ellos se aprecia la verdadera actividad pedagógica, en ellos se observa la calidad de las actividades promovidas por el maestro, si se ajustan a los planes y programas o si son actividades improvisadas o simplemente no hay trabajo.
- Planeación.- Esta herramienta resulta fundamental dentro de la práctica educativa, ya que permite conocer a dónde se pretende llegar, cuál es el camino adecuado para hacerlo, determinan los tiempos y los recursos de los que se dispone para alcanzar las metas propuestas.
- Seguimiento.- La supervisión verifica periódicamente las actividades planeadas, los acuerdos y compromisos de los miembros de la comunidad escolar, hasta que se logran las metas. La revisión de los avances de las actividades propuestas, permiten prever necesidades, cambios o apoyo. Para llevar a cabo un seguimiento rápido y veraz se pueden utilizar listas de cotejo o revisar portafolios de evidencias.
- Retroalimentación.- Es necesario que después de haber terminado una actividad en las escuelas, los hallazgos sean devueltos de manera oportuna a los directores y a los colectivos docentes. Toda información debe compartirse para que las escuelas puedan implementar acciones que permitan la mejora.

En la propuesta de mejora llevada a cabo en la escuela primaria Magisterio Mexicano, se aplicaron todas las herramientas anteriores con el objeto de lograr la misión, propósitos y metas planteados en el Plan de Trabajo Anual.

Como se afirmó anteriormente las actividades llevadas a cabo por la supervisión escolar, es un trabajo colaborativo, ya que la responsabilidad por el aprendizaje de los alumnos es compartida por el supervisor, los asesores técnico pedagógicos, la dirección escolar, los docentes frente a grupo, otros profesores adscritos al plantel escolar y las familias de los alumnos.

Otra figura importante dentro de la institución escolar, es el directivo, quien es el encargado de asumir la responsabilidad inherente a su cargo y sobre el que recaen las consecuencias de una buena o mala decisión.

Aún cuando de manera oficial es al director al que le corresponde ejercer el liderazgo, en las escuelas se ha podido observar que suele haber liderazgos no reconocidos y mucho menos compartidos, sin embargo es necesario tomar en consideración las competencias que ofrecen cada uno de los miembros de la comunidad escolar y aprovecharlas para fortalecer la práctica educativa, desde la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del proceso educativo, además de fomentar el trabajo colaborativo para la mejora del centro escolar.

Loera (2003), afirma que “una buena escuela, no sólo parte de tener un buen director, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a su forma de dirigir la institución, aún cuando no se encuentre físicamente dirigiendo alguna actividad escolar y haya responsabilizado su monitoreo a algún otro miembro de la comunidad escolar.

En México, la designación de directores se hace por medio del escalafón, en donde se toma en consideración la antigüedad en el servicio, preparación profesional y desempeño laboral, sin que exista una preparación previa en donde se capacite al futuro director, acerca de las funciones que va a desempeñar al tomar posesión de su cargo. De ahí que a menudo recurra con la autoridad superior con el objeto de que el supervisor de la zona escolar le brinde capacitación técnica pedagógica, de tipo administrativo o jurídica; sin

embargo es una capacitación sobre la marcha, es decir conforme se van presentando los problemas, van adquiriendo una preparación empírica que dista mucho de ser considerado el ejercicio calificado de la función directiva.

Las problemáticas que día a día se viven en los centros escolares hacen necesaria la intervención de un directivo que posea los elementos necesarios aportando no solo sus conocimientos, sino su habilidad para tomar las decisiones acertadas en el momento y lugar adecuado, para ello es necesario que sea capaz de ejercer un liderazgo que propicie el desarrollo de una gestión institucional en beneficio del funcionamiento interno de la escuela.

Kotter (1990) define al liderazgo directivo efectivo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, preocupado y ocupado por el desarrollo de los procesos educativos y administrativos, además de responsabilizarse por la seguridad física y psicológica de los educandos, el buen desempeño de la práctica educativa de los docentes, a quienes no sólo brinda asesoría para el ejercicio de sus funciones, sino que le da seguimiento a las mismas hasta verificar el logro de los objetivos propuestos, que en todos los casos deben de responder a las necesidades de los alumnos y a la mejora del centro educativo.

En la práctica se dan diferentes tipos de liderazgos; pero no todos tienen los resultados que requiere la institución para que marche de manera eficaz. Dentro de los liderazgos que se encuentran en las escuelas tenemos los siguientes:

- Líder autocrítico: Son aquellos que insisten en hacer todo ellos mismos. Sienten que tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no le dicen a nadie lo que pretenden hacer. Se hace todo lo que el líder dice. Mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa el castigo o la posición. No admite la intervención de nadie en sus decisiones.
- Líder administrativo.- Se ve a sí mismo como un administrador, se preocupa solo por el funcionamiento de la organización. Presta atención

a las relaciones con el personal, pero sólo para que las cosas funcionen correctamente, su interés principal se centra en el financiamiento y fortalecimiento administrativo de la organización.

- Líder democrático.- La organización esta compuesta por todos sus miembros, todos tienen responsabilidades, las decisiones las consensa, solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, invita la participación del personal, las ideas de todos enriquece las posibilidades de la organización.
- Líder colaborador.- involucra a todos los miembros de la organización en la dirección de la organización, identifica problemas y realiza un seguimiento de toda la organización. Las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y se resuelve por mayoría o por consenso. Fomenta el trabajo en equipo entre el personal.
- Líder transaccional.- Las relaciones humanas son una serie de transacciones entre el líder y sus seguidores, es decir se mueven a través de recompensas, castigos, reciprocidad o intercambios.
- Líder transformacional.- El verdadero líder es aquel que puede condensar los valores y necesidades de sus seguidores en una sola visión y exhorta a sus seguidores para alcanzar esa visión. Propicia la mejora de la organización, poniendo el ejemplo y haciendo cada vez mejor las cosas en beneficio de todos.

San Fabián (1992), afirma que para poder apoyar un liderazgo pedagógico es necesario que los directivos posean diversos tipos de conocimientos, entre ellos:

- ❖ Conocimiento de las personas.- resulta preciso que el directivo conozca las aspiraciones, inquietudes y competencias de los miembros de la comunidad escolar.
- ❖ Conocimiento de la práctica docente.- conocer la realidad del centro escolar, así como las prácticas educativas que se dan dentro de ella.

- ❖ Conocimiento de las teorías organizativas.- como son las teorías del conocimiento educativo, sociológico, curricular y evaluativo
- ❖ Conocimiento de modelos y técnicas de organización.- se refieren a las técnicas y destrezas de comunicación, coordinación, gestión, investigación y evaluación de los programas que se realizan en el centro educativo.

3.2.1.4 ESTRATEGIA DE REFLEXIÓN DE LA PROBLEMÁTICA EDUCATIVA

Después de haber finalizado la etapa de sensibilización a los docentes y haber aplicado diversos instrumentos de diagnóstico fue en esta etapa que se realizó la detección de necesidades de capacitación del personal docente de la Escuela Magisterio Mexicano, con base a los resultados de las evaluaciones internas aplicadas a los alumnos al finalizar cada uno de los cinco bimestres y externas (ENLACE) aplicadas durante el mes de junio. Al realizar el análisis de los resultados se identificaron diversos factores que estaban afectando el logro académico de los alumnos y dentro de ellos se encontraba la falta de actualización y capacitación de los docentes, el maltrato físico y psicológico a los mismos y la falta de motivación de los docentes por incorporar nuevas estrategias a su práctica docente.

El análisis permitió detectar dentro de las fallas que presentaban los docentes en su práctica, se encontraba la falta de una metodología acorde a las necesidades del alumno, que la práctica de los métodos tradicionalistas eran los que predominaban en los salones de clase, no había retroalimentación, los bajos resultados en español y matemáticas iban en aumento y lo más grave no existía el compromiso con su labor.

Con el firme propósito de apoyar la práctica educativa de los docentes y por ende el logro académico de los alumnos, es que se decidió realizar el presente proyecto de intervención en la escuela primaria Magisterio Mexicano.

El proyecto se inicio en algunas otras escuelas adscritas a la zona escolar, por lo cual, algunos de los directivos ya tenían conocimiento del mismo y de los resultados obtenidos. El proyecto con el cual se inicio está compuesto por 5 estrategias de trabajo que son: toma de lectura y seguimiento, aplicación del método Stallings, diseño de reactivos matemática, desafíos matemáticos y asesorías en las áreas de oportunidad de directivos y docentes. Para dar inicio al proyecto de intervención se valoró las prioridades y en base a esto, se decidió aplicar la estrategia de desafíos matemáticos, debido a sus bajos resultados en la asignatura de matemáticas.

Posteriormente y en base al manual proporcionado por la Unidad de Desarrollo Educativa, adscrita a la Dirección operativa No 2 se procedió a elaborar la carta descriptiva correspondiente a la estrategia “Desafíos Matemáticos”. Se elaboraron materiales didácticos, se seleccionaron estrategias de enseñanza-aprendizaje y se diseñaron instrumentos de evaluación de los resultados. Antes de que los directivos y docentes aplicaran la estrategia “Desafíos Matemáticos” se capacitó a ambos con la finalidad de enriquecer dicha aplicación.

Los contenidos de la capacitación fueron: Preparando el Desafío, organizando el Desafío, trabajando con el Desafío y a la Escuela con los Desafíos

La supervisión escolar fue la encargada de convocar a los docentes, reproducir los manuales de “Desafíos Matemáticos”, organizar las actividades y asignar el espacio que se ocuparía en la capacitación.

La capacitación se llevo a cabo durante 5 sesiones, durante la jornada de trabajo. La primera sesión fue de sensibilización y manifestación de las necesidades educativas de acuerdo a los resultados de las evaluaciones internas y externas.

En la primera sesión, los directivos y docentes acudieron en una actitud recelosa, de inconformidad por haberlos sacado de su escuela (la sesión fue en un espacio diferente), quejándose de la excesiva carga de trabajo, de no haberles pedido opinión para su asistencia, existía apatía, escepticismo por los posibles logros; pero poco a poco el ambiente se fue haciendo más cordial, hubo mucha participación por parte de los docentes, intercambio de estrategias

y logros, algunos otros comentaban anécdotas educativas, posteriormente se organizó al grupo en equipos de tres docentes, se eligieron los grupos en donde se iban a aplicar los desafíos, se eligieron que desafíos se aplicarían y que material necesitaban. Finalmente la mayoría se retiró convencido de los beneficios de la aplicación de los desafíos matemáticos en las aulas.

Durante la segunda, tercera y cuarta sesión los directivos y docentes se dieron cita en una de las escuelas y en equipos de tres personas entraron a los grupos para aplicar los desafíos matemáticos, mientras uno de los docentes aplicaba el desafío los otros dos miembros del equipo plasmaban en el registro sus observaciones del docente aplicador, la actitud del alumno y los logros, obstáculos obtenidos en el desafío y finalmente las sugerencias al aplicador.

Al finalizar de aplicar los desafíos, cada equipo se reunía para comentar cada uno de ellos, como había percibido al grupo, que fortalezas y áreas de oportunidad había detectado y como se había sentido durante la aplicación.

En la última sesión, los directivos y los docentes se reunieron en la escuela en donde se llevó a cabo la primera sesión con el propósito de evaluar la aplicación de los desafíos en las escuelas, se comentaron los logros obtenidos, los obstáculos que se les presentaron durante su intervención y sus sugerencias a algunas de las problemáticas detectadas. Finalmente se retiraron convencidos de las aportaciones del apoyo que brinda la actividad realizada a su práctica docente cotidiana.

Se diseñó e instrumentó un programa de capacitación docente que constaba de diversas actividades relacionadas con la práctica educativa: Método Stallings, trabajo entre pares, diseño de reactivos matemáticos, aplicación de desafíos matemáticos, toma de lectura y seguimiento. La intervención duró aproximadamente dos años y los resultados obtenidos permitieron sistematizar la intervención de capacitación a los docentes adscritos al centro educativo.

La intervención implementada, se hizo extensiva a las otras escuelas de la zona escolar con las condiciones de infraestructura, planes de estudio y nivel socioeconómico muy similares al centro educativo en donde se originó dicha intervención. Los resultados obtenidos fueron similares a los que se tuvieron en la escuela primaria Magisterio Mexicano, quedando instituida la intervención de

capacitación y seguimiento, la cual se va adecuando a las necesidades de cada escuela.

Una segunda acción realizada en los grupos, a partir del mes de septiembre consistió en realizar una visita de observación directa de la clase del docente, durante 50 minutos. El formato de supervisión académica que se utilizó fue el siguiente: Tabla 3.4

EVALUACIÓN PRÁCTICA		
ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Contextualización		
Redacción de objetivos		
Control de tiempo		
Técnicas de enseñanza		
Control de grupo		
Variación de estímulos		
Empleo de recursos didácticos		
Expresión corporal		
Fluidez al hablar		
Dominio del tema		
Interacción con el grupo		
Empleo de estrategias de evaluación		
Ambiente cordial		
Secuencia lógica de la actividad		
Lenguaje claro y comprensible		

Tabla 3.4 Formato de observación de clase

Otra de las acciones implementadas fue la aplicación de la Evaluación práctica. Se realizó por medio de la observación del desarrollo de habilidades docentes, al aplicar la actividad “Desafíos Matemáticos” en el grupo asignado. Tabla 3.5

En esta fase se utilizó el siguiente instrumento de verificación:

FECHA _____

ESCUELA _____
 NOMBRE DEL DOCENTE _____
 GRADO _____ GRUPO _____
 DESAFIO _____ BLOQUE _____
 INTENCIÓN DIDÁCTICA _____

ASPECTO	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NO LO HACE	OBSERVACIONES
Los alumnos:				
Comprenden las instrucciones de las consignas				
Utiliza los conocimientos previos que tienen sobre el tema				
Plantean preguntas sobre el o los problemas del Desafío				
Exponen y/o demuestran las estrategias que utilizaron para resolver el Desafío				
Trabajan de manera colaborativa incluyen a todos los integrantes del equipo y/o el grupo				
El docente:				
Monitorea los equipos de alumnos para escuchar las estrategias que utilizan en la resolución del desafío				
Ofrece orientaciones para apoyar el trabajo de los alumnos				
Promueve que los alumnos expresen los procedimientos que utilizaron para resolver el desafío en un ambiente de respeto				
Recupera las dudas de los alumnos y ofrece orientaciones para que sean resueltas				
Promueve que los alumnos reconozcan los logros que obtuvieron en el trabajo con el Desafío				

Tabla 3.5 Formato de Evaluación Práctica

Esta evaluación se aplicó al finalizar la aplicación del desafío matemático. Se formaron equipos de tres docentes de diferentes grados y mientras uno de ellos aplicaba el desafío con el grupo, los otros dos iban registrando sus observaciones en el formato de registro. Y así sucesivamente. Al finalizar la aplicación del desafío, los tres docentes se reunían para comentar sus observaciones.

3.2.1.5 EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

Es el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión que es asegurar la eficacia y eficiencia del servicio educativo que se presta en la escuela, es decir sus actividades están enfocadas a proporcionar una educación de calidad a sus estudiantes.

En el Consejo Técnico participan los directores, docentes frente a grupo, docentes de educación física y en algunas escuelas psicólogos, trabajadoras sociales y terapeutas del lenguaje. La presidencia del Consejo Técnico la asume el director de la escuela o el supervisor escolar, según corresponda en cada caso.

El Consejo Técnico se reúne en las fechas establecidas por la autoridad educativa, según las condiciones de cada centro educativo y las circunstancias que favorezcan la eficacia del trabajo. En la actualidad son ocho sesiones anuales las que están autorizadas, llevándose cada una de ellas el último viernes de cada mes.

Las sesiones del consejo técnico se estructuran y organizan al inicio del ciclo escolar y es durante el transcurso del mismo en que se van ajustando de acuerdo a las necesidades del centro educativo. El colegiado define la temática a desarrollar bajo los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia que propicien la mejora educativa.

El consejo técnico escolar tiene como propósitos generales los siguientes:

- Revisar de forma permanente el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los retos buscando promover su mejora.
- Planear, dar seguimiento y evaluar las acciones de la escuela dirigidas a mejorar el logro de aprendizajes.
- Optimizar el empleo del tiempo y de los materiales educativos disponibles dentro y fuera del centro escolar.
- Fomentar el desarrollo profesional de los maestros y directivos de la escuela, en función de las prioridades educativas.
- Fortalecer la autonomía de gestión de la escuela a partir de la identificación, análisis, toma de decisiones y atención de las prioridades educativas del centro escolar y del involucramiento de los padres de familia en las actividades académicas de sus hijos.

En la escuela Magisterio Mexicano, el Consejo Técnico Escolar ha sido utilizado como el espacio en el personal directivo y docente se reúne con el objeto de diseñar estrategias educativas y de analizar los resultados de las evaluaciones aplicadas durante el mes que termino con el objeto de realizar los ajustes necesarios que les permita elevar el logro académico de sus alumnos.

En la fase intensiva del mes de agosto se cubren 20 horas que se ocupan para elaborar la ruta de mejora en donde se elabora una primera propuesta de temas a desarrollar en las sesiones ordinarias que se llevan a cabo durante el ciclo escolar.

Para llevar a cabo lo anterior se emplea el cuadro que a continuación se presenta:

Cómo hacer de esta escuela un centro educativo Donde todos los alumnos aprenden		
Sesión	Fecha	Temas a tratar durante las sesiones
Primera		
Segunda		
Tercera		
Cuarta		
Quinta		
Sexta		
Séptima		
Octava		

Después de haber elegido los temas que se tratarán en las reuniones de consejo escolar en plenaria se establecen las acciones que promoverán para atender cada uno de los temas, atendiendo la pertinencia y viabilidad de las mismas, enseguida se anotan los responsables de cada una de las acciones. Posteriormente se registran las metas, para cada una de las acciones a desarrollar, éstas deben haber sido consensuadas por todos los miembros del consejo.

Finalmente se determinan las acciones de evaluación y seguimiento que se llevará a cabo para cada tema y las fechas de cumplimiento que pueden ser bimestrales, semestrales o incluso anuales

La ruta de mejora desde y para la escuela queda finalmente de la siguiente manera:

Sesión	Temas	Acciones que emprenderemos	Responsable	Metas	Acciones de seguimiento y evaluación	Fechas de cumplimiento
1.-						
2.-						
3.-						
4.-						
5.-						
6.-						
7.-						
8.-						
9.-						
10.-						

El personal de la supervisión aplicó la siguiente guía de observación durante las juntas de Consejo Técnico, con el objeto de fortalecer la ruta de mejora del colectivo docente

GUIA DE OBSERVACIÓN DE LA SESIÓN DE CONSEJO ESCOLAR

ESCUELA: _____

Aspecto: Comunicación

Coordinador del CTE: _____

No	Indicador	si	no	Información adicional
1	El presidente del CTE presenta claramente los propósitos de la sesión			
2	Los mensajes están vinculados al tema que se aborda			
3	Los mensajes son expresados con claridad			
4	Los gestos y movimientos corporales del coordinador corresponden y respaldan lo que se expresa verbalmente			
5	La expresión facial del coordinador es congruente con el mensaje expuesto			
6	Escucha con atención las participaciones de los profesores			
7	Establece contacto visual con los participantes			
8	Promueve la empatía y la organización colectiva de las tareas			
9	Respetar los turnos y los tiempos de participación			
10	Recupera las participaciones de los docentes para generar conclusiones de grupo			

Aspecto: Participantes

No	Indicador	si	no	Información adicional
1	Los docentes expresan libremente sus puntos de vista sobre los asuntos abordados			
2	Cuando un integrante del colectivo habla, todos los demás lo escuchan y observan			
3	Los miembros del CTE confrontan respetuosamente sus puntos de vista y argumentos			
4	Cuando un participante toma la palabra establece contacto visual con los profesores que lo escuchan			
5	Los gestos y movimientos corporales corresponden y respaldan lo que se expresa verbalmente			
6	Los mensajes son expresados con claridad			
7	Los mensajes están vinculados al tema que se aborda			
8	La expresión facial es congruente con el mensaje expuesto			
9	Los miembros del colectivo evitan interrumpir las participaciones de sus compañeros			
10	Cuando el grupo trabaja en equipos, los integrantes escuchan atentamente las aportaciones de sus compañeros			

Conclusiones sobre el tipo de comunicación que prevalece

--

Aspecto: Resolución de conflictos

No	Indicador	si	no	Información adicional
1	El responsable de conducir las actividades acepta y valida todas las aportaciones			
2	Los docentes presentes aceptan y validan todas las aportaciones			
3	Los miembros del CTE confrontan respetuosamente sus puntos de vista y argumentos			
4	El grupo acepta los puntos de vista de algunos profesores, renunciando a los propios			
5	Los acuerdos, compromisos y conclusiones cuentan con la aportación y aprobación de algunos de los integrantes			
6	Los acuerdos, compromisos y conclusiones cuentan con la aportación y aprobación de todos			
7	Cuando surgen diferencias en los puntos de vista o argumentos se hace un esfuerzo compartido por integrar las ideas afines			

Conclusiones sobre la resolución de conflictos en el colectivo observado

--

3.2.1.6 GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y APOYO PARA FORTALECER EL APRENDIZAJE ESCOLAR

En la Escuela primaria Magisterio Mexicano se hizo necesaria la intervención, por los motivos ya explicados y la supervisora y la directora realizando un trabajo colaborativo, llevaron una a una cada una de las acciones propuestas en dicho proyecto.

Las tareas que realizaron la supervisora y la directora de manera conjunta durante el desarrollo de la propuesta fueron las siguientes:

- Asesoramiento y acompañamiento al directivo y al docente durante el desempeño de su práctica educativa
- Ejercicio de un liderazgo educativo que repercuta en el buen funcionamiento de la institución educativa
- Promoción del trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad escolar
- Propiciar la formación y certificación de los docentes reflejándose en su práctica educativa
- Coordinar la implementación, seguimiento y evaluación del plan de trabajo.
- Promover la optimización del tiempo de trabajo, priorizando el destinado a la enseñanza- aprendizaje.
- Promoción de la optimización de los recursos materiales, humanos y financieros
- Cumplimiento en tiempo y forma del trabajo administrativo
- Colabora para el funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar
- Promueve la integración de redes sociales del conocimiento
- Transparencia y rendición de cuentas
- Toma de decisiones ante situaciones problemáticas
- Propicia un clima de comunicación y confianza entre los integrantes de la comunidad escolar

Con el paso del tiempo se ha podido observar que la función directiva ha ido cambiando, respondiendo a las necesidades del servicio que prestan en las instituciones educativas. Se ha hecho necesario que el directivo desarrolle las

competencias necesarias que le permitan desempeñar su labor gestiva con la calidad que se le requiera.

Tanto Fayol (1949), como Newman (1878) afirman que algunas de las funciones inherentes a la gestión directiva son planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar, además que resulta necesario que el directivo sea capaz de tomar las decisiones adecuadas a cada una de las problemáticas que se le presenten, así como el mantener una comunicación clara y precisa con cada uno de los integrantes de la comunidad escolar

Sarbin y Allen, (1968) define al rol como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado y dependiendo de la situación es el rol que el directivo retomará

El rol que desempeñe el directivo puede ser interpersonal desarrollando conductas de líder, informativo, cuando actúa como diseminador y portavoz de la organización o de decisión cuando es negociador, empresario o el que asigna los recursos.

Son muchas las funciones que debe desempeñar un directivo y aún más las cualidades que debe poseer para salir airoso de lo que significa dirigir una institución en donde la toma de decisiones es esencial en cada paso que se dé, es por ello que es necesario conocer y querer lo que se hace, además de contar con determinadas características que lo lleven a ser un verdadero líder; pero un líder que se permita transformar la realidad en la que trabaja y esto solo lo conseguirá aplicando no solo sus características personales sino su experiencia en la práctica gestiva.

Davis, G.A y Thomas (1989) consideran que dentro de las estrategias que un buen gestor debe practicar se encuentran las siguientes:

- Toma de decisión con conocimiento de causa
- Administrar los recursos materiales y humanos eficientemente
- Plantearse objetivos alcanzables

- Trabajo constante
- Liderazgo efectivo
- Fomentar un clima adecuado entre la comunidad escolar
- Priorizar el aspecto técnico pedagógico
- Prever los acontecimientos, para evitar consecuencias fatales.

Las anteriores y muchas más estrategias puede implementar un directivo para lograr la efectividad en su gestión, es por ello que es necesario actuar con profesionalismo en todas y cada una de las acciones en las que participe en beneficio de los integrantes de su comunidad escolar y de él mismo, ya que una buena gestión le brindará tranquilidad y seguridad en la conducción del plantel escolar.

Con el objeto de fortalecer la gestión directiva se aplicó la siguiente guía de observación:

GUIÓN DE OBSERVACIÓN

ESCUELA	
Nombre del Director	
No. de grupos	
Docentes frente a grupo:	
Profesor de Educación Física:	
Apoyo Técnico Pedagógico:	
Asistente de Servicios al Plantel:	
Conserje:	

TRABAJO ESCOLAR

EN PLANTEL		SI	NO	OBSERVACIONES
Trabajo escolar	Se abre todos los días antes de las 8 de la mañana			
	Se garantiza la seguridad y la integridad de los alumnos			
	Las actividades inician en todos los espacios educativos a las 8 horas en punto para trabajar contenidos curriculares o la			

	activación física			
	Se evitan formaciones para el acceso a los salones			
	Se realizan ceremonias cívicas y festivales breves y significativos vinculados con el aprendizaje de los alumnos			
	Cada grupo cuenta con un horario escolar, en el que se establece el uso del tiempo para el uso de las TIC, inglés, educación física, fortalecimiento del aprendizaje sobre los contenidos curriculares, vida saludable, arte, cultura, etc.			
	Las clases concluyen todos los días a las 12:30 horas en el aula			
	La escuela trabaja los 200 días previstos de acuerdo con el Calendario Escolar vigente			
Fortalecimiento del aprendizaje	Se destina mayor tiempo al trabajo con los contenidos de las diferentes asignaturas del Plan y Programas de Estudio con la intención de mejorar los aprendizajes de los alumnos			
	Se identifican, diseñan y aplican estrategias de mejora para las temáticas que representan un bajo dominio entre la población escolar			
Aprender con TIC	La utilización de las TIC despierta el interés en los alumnos por explorar otras maneras de obtener información fomenta el trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades			
	Cada profesor dispone de un mínimo de dos horas a la semana para que sus alumnos se apoyen en dichas tecnologías			
Arte y Cultura	La línea de trabajo de Arte y Cultura está presente en el desarrollo mismo de las actividades de aprendizaje, como práctica cotidiana en la escuela			
	El maestro cuenta con diversos recursos para planear y organizar las actividades			
	Se solicita la impartición de cursos y talleres que den los elementos necesarios para que el profesor conozca y desarrolle estrategias de enseñanza en el ámbito artístico			
	El profesor de Educación Físico diseña las actividades, orienta y apoya la organización de los juegos en el recreo activo			

	Existe una articulación de las actividades con la realización del recreo activo para consolidar los aprendizajes esperados en materias como Educación Física y vida saludable			
	Los profesores titulares de los grupos son responsables de la planeación, la organización y el desarrollo del recreo			
Vida saludable	En las actividades cotidianas se privilegia la acción motriz, la convivencia diaria, la vivencia del cuerpo y el ejercicio de la corporeidad del alumno			
	A través de la participación social se impulsa el desarrollo de acciones colectivas relacionadas con la salud de los escolares para el reto de promover entornos seguros y favorables			

FORMAS DE ENSEÑANZA

EN AULA	SI	NO	OBSERVACIONES
El docente inicia la jornada con una lectura en voz alta, sirviendo como modelo lector, dando sentido y significado a un texto			
Se favorecen actividades que privilegian la lectura, la escritura y la expresión oral			
En el aula están publicados los resultados de la medición lectora			
En diversos momentos del día los alumnos leen diversos textos con propósitos diversos			
Los alumnos tienen la oportunidad de dar su opinión sobre los distintos temas			
El profesor realiza actividades de lectura y escritura motivantes y dinámicas. Utilizan estrategias de trabajo grupo, colaborativo e individual			
En las actividades de lectura y escritura está presente el			

enfoque de las prácticas sociales del lenguaje			
Los objetivos, contenidos y actividades de lectura y escritura son concordantes con la planificación del docente			
Hay acuerdo entre alumnos y maestro acerca de la lectura individual de 20 minutos			
Los alumnos tienen incorporado a sus actividades los veinte minutos de escritura libre (dos días a la semana)			
Recursos:			
Los libros de la biblioteca de aula están integrados como recursos que se usan cotidianamente			
Los libros de las bibliotecas de aula y escolar están disponibles para consulta de los alumnos			
El docente usa material audiovisual de apoyo (diapositivas, videos, guías. TIC, etc.) como apoyo al trabajo de la lectura y la escritura			

PARTICIPACIÓN DE PADRES DE FAMILIA

En este plantel los Padres de Familia:			
Son convocados a participar activamente en los trabajos relacionados con el Plan de Mejora de la Escuela, el Consejo Escolar de Participación Social			
Se incorporan en diversas acciones organizadas por la escuela, que tienen relación con el aprendizaje de los alumnos, desarrollan actividades creativas junto con sus hijos			
Participan activamente en el análisis de los resultados académicos de los niños y de manera corresponsable toman acuerdos sobre las acciones conjuntas con maestro y director para mejorar los resultados			
Saben que sus opiniones y percepciones sobre el funcionamiento de la escuela y el aprendizaje de los			

alumnos son escuchadas y tomadas en cuenta por directivos y maestros			
Promueven la rendición de cuentas ante la comunidad educativa			
Tienen una participación activa en los Comités de Lectura, dan impulso a la activación física, el desaliento y las prácticas que generan violencia, en el cuidado del ambiente			

INSTRUMENTO PARA RECOPILAR LAS OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA

Relación escuela-padres de familia	
Escuela:	
¿Por qué eligieron esta escuela para sus hijos?	
¿Qué les gusta de la escuela?	
¿Qué no les gusta de la escuela?	
¿Cómo se comunican el profesor y el director con ustedes?	
¿Conocen los propósitos educativos de la escuela? ¿Cuáles recuerda?	
¿Qué actividades desarrolla la escuela con ustedes en relación al aprendizaje de sus hijos?	
¿Qué actividades promueve el Consejo Escolar de Participación en beneficio de la comunidad escolar? ¿Cuál es su participación?	
¿Cuáles son las demandas y expectativas que con mayor frecuencia se manifiestan	

en las reuniones de padres de familia?	
¿Qué apoyos le solicitan los docentes y/o el director? (enseñanza de contenidos, económicos, materiales, políticos)	

Para el análisis de las opiniones de los padres de familia sobre la escuela se plantean las siguientes preguntas.

- Cuáles de estas razones tienen que ver con la forma de enseñanza
- Cuáles de estas razones tienen que ver con el trato del docente a sus alumnos
- Cuáles de estas razones tienen que ver con sentirse seguro en la escuela
- Cuáles de estas razones tienen que ver con tomar en cuenta las opiniones de los padres de familia

Qué conservar y/o fortalecer	Qué modificar y/o atender de manera prioritaria

INSTRUMENTO PARA RECOPIRAR LAS OPINIONES DE LOS ALUMNOS

Relación alumnos-escuela

Escribe lo que más te gusta de tu escuela y lo que menos te gusta	
Lo que más me gusta	Lo que menos me gusta

Opiniones de los alumnos acerca de la escuela	
- Lo que les gusta de la escuela	
Lo que no les gusta de la escuela	
¿Cómo son las clases?	
¿Qué aprendes en la escuela?	
¿Cómo te sientes en la escuela?	

<p>Para el análisis de las opiniones de los alumnos sobre la escuela se plantean las siguientes preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuáles de estas razones tienen que ver con las formas de enseñanza. • Cuáles de estas razones tienen que ver con el trato del docente a sus alumnos • Cuáles de estas razones tienen que ver con sentirse seguro en la escuela

Qué conservar y/o fortalecer	Qué modificar y/o atender de manera prioritaria

3.2.2 ETAPA DE EJECUCIÓN (cronograma)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO QUE SE APLICA EN LA ESCUELA PRIMARIA “MAGISTERIO MEXICANO”

Diseñar la solución a un problema educativo lleva implícita la planeación de las acciones. Se estructura una propuesta de trabajo o una secuencia de actividades que permita separar las fases y tareas, delimitando los recursos, los plazos y quienes las realizarán.

Actividad	Responsable	Recursos	MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Análisis de la situación educativa	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora, directora docentes) y Materiales. Resultados de las evaluaciones internas y externas, encuestas y entrevistas.	X												
Selección y definición del problema	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora, directora docentes) y	X												
Definición de los objetivos del proyecto	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora, directora docentes) y		X											
Justificación del proyecto	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora, directora docentes) y		X											
Análisis de la situación	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora, directora docentes) y			X										
Planificación de las	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora,													

acciones		directora y docentes) Materiales. Resultados de las evaluaciones internas y externas, encuestas y entrevistas.				X	X						
Especificación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos	Director de la Escuela	Humanos (supervisora, directora y docentes) Materiales. Resultados de las evaluaciones internas y externas, encuestas y entrevistas.					X						
Ejecución del proyecto	Supervisora. Directora y docentes	Humanos (supervisora, directora y docentes) Material didáctico (lecturas, ejercicios matemáticos)					X	X	X	X			
Evaluación	Consejo Técnico de Escuela	Humanos (supervisora, directora y docentes) Resultados de la aplicación de las estrategias del proyecto escolar										X	
Informe Final	Supervisora de la Zona Escolar y Directora de la Escuela	Humanos (supervisora, directora y docentes) Material de oficina (papel bond, marcadores, USB proyectos, lap top)											X

3.2.3 ETAPA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO (instrumento)

En esta etapa se tomaron en consideración 3 aspectos: la evaluación práctica, la evaluación a la estrategia aplicada y el seguimiento a dicha estrategia

:

En la evaluación práctica se conformaron equipos de tres directivos para que aplicaran dos desafíos matemáticos a alumnos que no fueran de su escuela, respetando la organización de la primera sesión, con la finalidad de evaluar sus habilidades en el manejo de estrategias de aprendizaje, en este caso fue la aplicación de los desafíos matemáticos.

Al finalizar la intervención en los grupos se le proporcionó a cada docente el formato de evaluación del curso para que lo contestaran en forma individual y anónima, con la finalidad de evaluar el desempeño del aplicador, de los contenidos de los desafíos y de los materiales que sirvieron de apoyo. Lo anterior para conocer la calidad del proyecto en cuanto a los elementos que lo constituyeron (aplicador, contenidos, materiales) y enriquecer las futuras intervenciones en los planteles escolares.

Esta última evaluación de seguimiento se empezó a realizar un mes después de haber finalizado la capacitación de los desafíos matemáticos con el objeto de evaluar el desempeño de los docentes al aplicar los desafíos matemáticos con sus alumnos.

Se utilizó el siguiente formato de supervisión académica, tomando en consideración las habilidades y actitudes desarrolladas durante su participación en el curso.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESAFÍOS MATEMÁTICOS

Nombre: _____

Escuela: _____ Clave: _____

Años de servicio: _____ Nivel de estudios: _____

Grados con los que implementó los desafíos: _____

1.- ¿Cómo me sentí al implementar los Desafíos en los grupos?

2.- ¿Cómo desarrollé los Desafíos?

3.- Implementación y desarrollo metodológico

Aspecto	Nunca	Esporádicamente	Con frecuencia	Siempre	Observaciones
A)Tuve claro el contenido de enseñanza que aborda en los Desafíos					
B)Las consignas que planteé fueron claras y precisas					
C)Oriente a los alumnos en la comprensión de lo que se tenían que hacer					
D)Promoví el intercambio de ideas y estrategias entre los alumnos					
E)Ofrecí la oportunidad para que los alumnos pusieran a prueba sus saberes					
F)Promoví que los alumnos probaran por sí mismos sus procedimientos					

G) Diversifique el uso de recursos que enriquecen la experiencia matemática					
H) Incluí a todos los alumnos en las actividades respetando su diversidad					
I) Di tiempos para la exposición y/o demostración de las estrategias en colectivo					
J) Promoví el reconocimiento colectivo de los logros de los alumnos					

4.- Información que me proporcionó el trabajo con Desafíos respecto de las condiciones y necesidades de los grupos considerando:

A) La dinámica de los grupos
B) La integración de los alumnos
C) El trabajo individual- en binas- en equipo
D) Los conocimientos que han adquirido los alumnos sobre matemáticas
E) La forma de trabajo de los docentes
F) Otros aspectos significativos

5.- ¿Qué sugerencias puedo ofrecer a los docentes para fortalecer o mejorar su trabajo?

6.- ¿Cuáles son los retos que tengo como director al promover el trabajo con los desafíos en la escuela a mi cargo? Y ¿cómo los resolvería?

Cuadro para la identificación de dificultades y fortalezas como directivos en el trabajo con los desafíos

Dificultades durante el desarrollo de las actividades	Fortalezas durante el desarrollo de las actividades
¿Qué haremos para superar las dificultades?	

Acuerdos y Compromisos del Personal Directivo

Como colegiado llegamos a los siguientes acuerdos:	Como director de la escuela me comprometo a:

CAPÍTULO 4

EL LOGRO ESCOLAR A TRAVÉS DE LA REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA

CAPÍTULO 4

EL LOGRO ESCOLAR A TRAVÉS DE LA REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA

En este último capítulo se reconoce a la reflexión docente como una parte esencial dentro de la práctica educativa que permite a los docentes conocer sus áreas de oportunidad que deberá fortalecer con el propósito de enriquecer su desempeño profesional, buscando brindar a los educandos una educación de calidad que les permita desarrollar las competencias que la educación básica contempla en su plan de estudios y para ello es necesario que el docente reflexione acerca de la manera que lleva a cabo su práctica educativa y los requerimientos del enfoque actual de la educación, tomando para ello en consideración las competencias que ha desarrollado durante el ejercicio de su profesión y que le permite fortalecer su trabajo en el aula.

4.1 RELEVANCIA DE LA PROFESIÓN DOCENTE

Durante todos los tiempos la docencia ha sido considerada como una profesión que repercuten en diversos aspectos de la vida y es el docente la figura responsable quien se encarga de aportar al educando los elementos indispensables que les permita desempeñar un papel adecuado dentro de la sociedad.

Con el objeto de cubrir los requerimientos de los alumnos, es necesario que el docente haya desarrollado las competencias necesarias para ejercer la profesión de profesor y que éstas sean acordes al perfil de egreso que pretenda que posean sus alumnos al término del nivel educativo que hayan cursado, para ello es necesario que el docente posea determinadas características como el tener un pensamiento integral del mundo, conocimiento de los planes de estudio, diversas formas de planificar, desarrollo de los

contenidos sin perder de vista los aprendizajes esperados, incluir una evaluación formativa del proceso enseñanza-aprendizaje y desarrollar un ambiente de aprendizaje en donde se brinde una atención equitativa e igualitaria dentro de un marco de respeto e inclusión a todos los integrantes de la comunidad escolar.

El ejercicio de la docencia requiere de individuos con una formación completa que incorpore a su práctica educativa diversos recursos dentro de los cuales se encuentran la tecnología de la información, apoyando con ello los procesos administrativos como son los reportes bimestrales de evaluación mediante los cuales informa a los padres de familia las fortalezas y áreas de oportunidad de sus hijos y los orienta para que a través de un trabajo conjunto, docente-alumno-padres de familia logren una formación integral que contemple los valores que les permita llevar una convivencia ejemplar dentro del ámbito en el que se desenvuelven.

Son grandes y muchos los retos a los que se enfrentan los docentes y es el aprecio a su profesión, la que les va a permitir superar los desafíos personales y profesionales mediante la actualización constante, la apertura los cambios, la incorporación de recursos innovadores a su práctica docente; pero sobre todo la constante reflexión de su práctica diaria.

Los cambios que está sufriendo la educación en la actualidad son tan radicales que exigen al profesionista de la educación una constante reflexión acerca de sus fortalezas y áreas de oportunidad; sobre todo en los últimos tiempos en que se han aprobado reformas a la educación básica y en la que se contempla la profesionalización continua de docentes y directivos, tomando en consideración la renovación de saberes, relevancia de la profesión docente en base a su experiencia en el ámbito educativo, intervención en el aula, conocimiento de los programas de estudio y una planificación basada en competencias.

La práctica docente es un proceso formativo que cada uno de los docentes lleva a cabo; pero esta misma práctica se ve enriquecida cuando se expresa en

el colectivo docente reportando mayores logros para el centro educativo y por ende en los educandos y en los mismos educadores.

En la actualidad es necesario fortalecer la práctica docente y es por ello que los profesores recurren a diversos programas de formación, incluidos los cursos básicos que se imparten al inicio de cada ciclo escolar, los cursos que imparten instituciones como la UPN, los centros de maestros y el CAMDF; pero una de las acciones que realizan y que resultan muy enriquecedora es el análisis de los resultados que los alumnos obtienen a lo largo de cada uno de los semestres y en base a ese análisis, fortalecen las áreas de oportunidad a través del diseño de estrategias superando los resultados no satisfactorios. La razón por la cual los docentes buscan fortalecer su práctica educativa es lograr el desarrollo integral de los educandos facilitando su inserción en una generación que haya desarrollado competencias que les permita enriquecer su vida personal y profesional.

Con el objeto de valorar la transformación que se está dando en la práctica docente se hace necesaria la reflexión sobre diversas situaciones, como son:

- ¿cuáles son las competencias que requiere desarrollar un docente del siglo XXI?
- ¿Cómo percibe el docente las necesidades educativas actuales?
- ¿Conoce el docente los programas de estudio?
- ¿El docente considera en su planeación el enfoque actual?
- ¿El docente reconoce la evaluación como un elemento indispensable para retomar las áreas de oportunidad?
- ¿El docente conoce y lleva a cabo el trabajo colaborativo?
- ¿El docente se reconoce como agente de cambio?
- ¿El docente reconoce la importancia de la actualización?

Después de haber realizado el ejercicio de introspección en base a la reflexión sobre su práctica docente, se debe buscar fortalecer esas áreas de oportunidad detectadas, movilizandolos recursos personales y profesionales de los docentes.

Las habilidades, destrezas y actitudes que poseen los docentes aunados con su experiencia son puestas en práctica en los diversos contextos en que se encuentran en el plantel en donde laboran y es a partir de sus necesidades

que plantea que el docente ponga en juego sus competencias para superar o cubrir dichos requerimientos.

La actual sociedad requiere del desarrollo de diversos saberes, como los define la UNESCO, y son saber aprender, saber hacer, saber ser y saber convivir; pero ello implica que el profesor no se limite a ser un mero transmisor” sino que ejerza el papel de facilitador del aprendizaje, diseñador de estrategias didácticas y materiales, asesor de padres de familia, etc.

Álvaro Marchesi (2007) señala que en la figura docente se interceptan 3 esferas: a) la de las competencias profesionales, b) la de las emociones y c) la de responsabilidad ética y social.

Marchesi coincide con Luchetti, en relación con las competencias profesionales que deben desarrollar los docentes y son las siguientes:

- a) Fomentar en los alumnos el deseo por ampliar sus conocimientos
- b) Propiciar la convivencia escolar
- c) Favorecer la autonomía moral de los alumnos
- d) Desarrollar una educación multicultural
- e) Convivencia familiar
- f) Fomentar el trabajo colaborativo escolar

En relación a las competencias emocionales, Marchesi (2007) afirma que el docente debe de cuidar el desarrollo afectivo de los alumnos, pero también es importante que el docente se encuentre en óptimas condiciones emocionales para poder desempeñar de manera adecuada su labor educativa. Es necesario que el docente haga un ejercicio de introspección y cuestionamiento continuo, no sólo en aspecto profesional, sino también en lo personal.

La docencia es una profesión que exige responsabilidad y sentido ético y dentro de las características que debe poseer un docente debe de imperar la equidad y compromiso social en atención a que sus acciones se encuentran dirigidas a la formación de los seres humanos.

De la Garza (2003) propone que la formación y superación continua del docente debe considerar el ámbito profesional y personal en cinco áreas:

- Disciplinaria.- actualización continua en relación a los contenidos
- Pedagógica.- incorporación de prácticas innovadoras en su labor docente
- Tecnológica.- incorporación en su práctica educativa de herramientas tecnológicas
- Cultural.- desarrollar habilidades de lectura, escritura, expresión oral, personal y estética.
- Desarrollo humano.- autoconocimiento para el mejoramiento de actitudes hacia si mismo y para sus semejantes.

Ana María Martínez (2008) con base en el enfoque por competencias y retomando a Zabalza (2007) agrega a las propuestas anteriores “los profesores ahora deberán ser generadores, innovadores y experimentadores de conocimientos y actitudes utilizándolas en las aulas con sus colegas y en las instituciones a lo largo de su vida” con el objeto de construir un sistema educativo de calidad”.

Es importante que los docentes desarrollen estas competencias, ya que les tocó vivir tiempos sumamente difíciles en el que la figura del docente se ha ido deteriorando y el respeto a la profesión cada vez es menor, es por ello que el docente es el encargado de rescatar por medio de su trabajo el reconocimiento a tan valiosa profesión encargada de formar a los hombres que en el futuro dirigirán el rumbo del país.

4.2 LA REFLEXIÓN A PARTIR DE LA PROPIA PRÁCTICA

La práctica docente debe diseñarse de tal manera que responda a los requerimientos de la sociedad y para ello es necesario que el docente incorpore diversas estrategias que respondan a los actuales enfoques, que realice una profunda reflexión acerca de su práctica educativa, favoreciendo

el trabajo en equipo, creando y fortaleciendo las comunidades de aprendizaje y desarrollando competencias en la que los padres participen activamente en los diversos proyectos educativos basados en problemáticas de la vida diaria.

Perrenaud (2007) asegura que “en la acción pedagógica se encuentran pocos espacios para meditar, analizar la práctica o tomar registros de las acciones que permitan detectar fortalezas y debilidades de las acciones cotidianas” y deben considerarse como prácticas necesarias que permitan registrar las observaciones de las actividades que realizan los alumnos, sus logros y sus áreas de oportunidad, es ahí en donde el docente se debe detener a reflexionar acerca de los requerimiento de sus alumnos y la manera en que a través de diversas estrategias logrará superar o cubrir sus necesidades.

El docente debe buscar la transformación consciente de su quehacer educativo, viéndose reflejado en un cambio de actitud, saberes y competencias, aún cuando el propósito central de la reflexión no se centra en aumentar las competencias, los conocimientos o el saber hacer sino el conocer el status de su práctica y la manera en que puede enriquecerla.

4.3 EL DOCENTE COMO PROFESIONAL DE LA EDUCACIÓN

En la actualidad la profesión docente demanda una transformación que permite revalorar y fortalecer la labor magisterial en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve , desarrollando sus competencias profesionales y personales que respondan a una sociedad que exige que el docente posea determinadas características revalorando la profesión docente.

En los centros escolares se pueden observar diversas conductas disruptivas entre sus integrantes, lo cual obliga a los directivos y docentes a hacer uso de las competencias adquiridas durante su trayecto formativo con el objeto de mantener un ambiente adecuado de aprendizaje. Dentro de estas competencias se encuentra la habilidad del docente para crear un estrecho

lazo de confianza, buscando una relación armónica y constructiva entre ambos.

Es importante que el docente respete y valore su profesión que se sienta orgulloso de la labor que desempeña para que sea capaz de transmitir ese sentimiento a los educandos a su cargo logrando con ello su identidad con la sociedad a la que pertenece.

4.4 EL DOCENTE Y LA SOCIEDAD

Hanna Arent (1993) afirma que la educación tiene como misión mediar entre el niño y el mundo de tal manera que permita al primero incorporarse al segundo sin ningún problema y es al educador a quien corresponde aportar los elementos necesarios con el objeto de que el niño se integre a la sociedad desde una perspectiva individual y social

EL docente como figura esencial dentro del proceso educativo enfrenta diariamente en cada una de sus prácticas educativas un compromiso con sus alumnos, preparándolos para que respondan eficientemente a una sociedad demandante de sujetos cuya competitividad les permita desempeñar la labor que le sea encomendada.

Bustamante (2006) afirma que es de suma importancia la reflexión acerca de la formación docente, tomando en consideración que es el principal encargado del aprendizaje de los alumnos; aún cuando el mismo docente entra en un proceso de enseñanza-aprendizaje, al aprender de otros profesores, creando su propia percepción acerca de lo que es su propia práctica docente y el rol social que desempeña en su relación maestro-alumno y maestro-maestro.

El rol que juega la educación en la sociedad exige que los docentes ejerzan una práctica educativa transformadora dejando atrás al docente como mero trasmisor de conocimientos.

Torres, (1999) afirma que las instituciones formadoras de docentes no promueven la reflexión dentro de las prácticas docentes y se busca únicamente “trasmitir contenidos”, sin llegar al análisis y crítica de su propia práctica educativa, repercutiendo negativamente en los resultados que obtienen los

alumnos durante su trayecto formativo y peor aún cuando esos docentes se integran al mercado laboral, los resultados no pueden ser peores, ya que no se ha dado el tiempo necesario al acto de reflexión acerca del rol que juega el docente dentro de la práctica educativa.

Es necesario fomentar la reflexión en los futuros profesionistas educativos que no vean a la profesión docente como aquella en la que los docentes conocen los contenidos de las asignaturas, las estrategias didácticas o los recursos humanos y materiales que emplearán, deben de ser profesionales que muestren una actitud abierta al cambio, considerando cada una de las problemáticas sociales que enfrentará a lo largo de su vida laboral, respondiendo al compromiso contraído con los alumnos que confían en su maestro como el profesional que aportará no solo sus conocimientos, habilidades y destrezas sino su capacidad de reflexión para crear un ambiente educativo favorable al desarrollo de las competencias requeridas por la sociedad.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En las últimas décadas se ha podido observar que tanto la política nacional como internacional en el ámbito educativo, tiene como finalidad ofrecer una educación de calidad que responda a las expectativas de una sociedad que exige determinado perfil de egreso que cada vez más exigente el primer capítulo del trabajo presentado se pueden observar los diversos aspectos que contempla la política nacional e internacional en el ámbito educativo en México y sus aportaciones en las últimas décadas cuyo objetivo primordial ha sido elevar la calidad educativa que se ofrece a los educandos que cursan el nivel de educación primaria.

Para lograr la tan anhelada calidad educativa es necesario que los docentes reflexionen acerca de su práctica docente en donde dará cuenta de las fortalezas que posee; pero sobre todo de las áreas de oportunidad que deberá de reforzar a través de cursos de actualización, intercambio de estrategias con sus pares, trabajo colaborativo dentro de la comunidad escolar y un liderazgo efectivo procurando finalmente que repercuta positivamente en el funcionamiento de la escuela.

En el caso de la Escuela primaria Magisterio Mexicano en las visitas realizadas a los grupos, el resultado de las evaluaciones internas y externas, fueron las que dieron pauta para que el equipo de la supervisión escolar reforzara mediante un proyecto de intervención las actividades que se estaban llevando en los grupos, con el objeto de erradicar el rezago escolar, la deserción parcial o total y el bajo logro académico en la mayoría de los alumnos.

Dentro de los factores detectados como causantes del bajo logro escolar en la escuela Magisterio Mexicano se pudieron observar los siguientes:

- Escasos recursos económicos en la mayoría de la población escolar, dentro de los cuales un 15% trabajan, algunos como empacadores y

otros como vendedores en la vía pública, apoyando a la economía familiar.

- Existencia de familias monoparentales, en donde a falta de padre o madre, es el niño el que “ocupa” su lugar, realizando las funciones del padre o madre ausente.
- Familiares con problemas de adicción que repercuten en el funcionamiento familiar; ya que en muchas ocasiones es el menor el que se encarga de “cuidar” y “mantener” a la familia
- Bajo nivel académico de padres y madres que debido a su ignorancia se les dificulta apoyar a los menores en las tareas escolares.
- Docentes no actualizados y carentes de compromiso con su profesión, limitando con ello el desempeño de sus funciones
- Directivo carente de liderazgo y conocimiento de la función, y
- Política educativa que no responde a las necesidades y características de la población estudiantil.

Como se puede observar son muchos los factores que intervienen en el logro académico de los alumnos y es a los docentes a los que les corresponde hacer la diferencia entre lo que se puede o no lograr, en la medida de sus posibilidades en las que deberán poner en juego las competencias que ha desarrollado durante su estancia en las instituciones formadoras de docentes y la práctica educativa desempeñada a lo largo del ejercicio de su profesión.

La intervención en la escuela primaria Magisterio Mexicano, tuvo como objetivo fortalecer la práctica educativa del directivo, docentes y alumnos mediante un acompañamiento a la ruta de mejora producto de un diagnóstico que reportaba la existencia de múltiples áreas de oportunidad en los integrantes de la comunidad escolar.

Dicha intervención tuvo una duración de un ciclo escolar, pasando por la etapa de planeación, ejecución y evaluación; en donde se encontraron diversas situaciones adversas, las cuales se fueron superando gracias al apoyo y profesionalismo del directivo y los docentes, quienes aportaron sus saberes y gran disposición en la ejecución del plan de acción. Posteriormente al llevar a

cabo la evaluación de los logros obtenidos, es preciso mencionar que el resultado de la intervención fue por demás satisfactorio; ya que se logró que aproximadamente el 70% de los alumnos elevaron sus resultados académicos y el 30% restante no logró superar del todo sus áreas de oportunidad debido a las situaciones externas ya mencionadas.

Como se puede observar son múltiples y muy variados los elementos que repercuten en el logro educativo estando algunos de ellos fuera del alcance del docente; pero en lo que concierne a la valiosa intervención del directivo y del maestro, del desempeño de su práctica educativa dependerá el correcto funcionamiento de la escuela y por ende los logros obtenidos por los educandos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

AMADOR, Hernández Juan Carlos (2009): La Alianza por la Calidad de la Educación: modernización de los centros escolares y profesionalización de Maestros.- Centros de Estudios Sociales y de Opinión Pública. México. Agosto (Versión Preliminar)

ANTÚNEZ, Serafín (2005): Organización escolar y acción directiva. Biblioteca para la actualización del maestro

ARENDT, HANNAH (1982), Lectures on Kant's Political Philosophy, Chicago, The University of Chicago Press

BARCO S (1982): Lecturas en torno al debate de la didáctica y la formación de profesores. México: UNAM

BOWEN, J y Peter R, (1993): Teorías de la Educación. México: Limusa

BUSTAMANTE ROJAS, ALVARO (2006), "Educación, compromiso social y formación docente" Revista Iberoamericana de Educación, No 37/4. Organización de Estados Iberoamericanos <http://www.rieoel.org/> opinión 16.htm Consulta: 17 de junio de 2011.

BUXARRAIS, R (2000): La formación del profesorado en educación y valores. Bilbao, Decleè

CASSASÚS, J (2000). Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B. Santiago: UNESCO

DIAZ A. (1993) La tarea del docente. México: Nueva Imagen

DIAZ BARRIGA, A (1994) Didáctica y currículo. México: Nuevo Mar

DIAZ BARRIGA B.F. HERNÁNDEZ. G. (2002) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. México: McGraw Hil

ESTEVEZ (1995) “Los profesores ante el cambio social” Universidad de Málaga.

FAYOL, H. (1983), Administración general e industrial, Herrero, México (la edición original es de 1918)

FERREIRO. R. (1995) Constructivismo, México: Universidad La Salle de México

FUENTES, Molinar Olac (2009): La “Reforma Integral de la Educación Básica” (RIEB) y sus nuevos libros de texto: debate en la prensa, 20 de Agosto a 25 de Septiembre de 2009.

GARDUÑO, Rubio Teresita, (2010): Una Educación Basada en Competencias. SM. México

HARRIS, A (2002). School Improvement. What’s in it for schools. N Y. USA: Routledge

HOPKINS, D. (2000). “Powerful learning. Powerful teaching and powerful schools” The journal of educational change, Springer Netherlands, vol. 1, núm. 2.

IMBERNON F. (1994) La formación y el desarrollo profesional del profesorado hacia una nueva cultura profesional. Bilbao: Grao.

JACQUES MARITAIN (1959). ”Por una filosofía de la Educación” Paris.

KOTTER, JOHN (1990) El factor liderazgo, Madrid: Díaz de Santos.

LOERA, A. (2003) Planeación estratégica y política educativa, Documento de trabajo. México: SEP.

MARTÍNEZ, Rizo Felipe (2001): Reformas Educativas: Mitos y Realidades / Reformas. Las políticas Educativas Mexicanas Antes y Después de 2001.- OEI Ediciones Revista Iberoamericana de Educación - Número 27. México Diciembre 2001.

MÉXICO, (2001): Ley General de Educación.- PAC S. A. de C. V.

NEWMAN (1978) "Roles y características del trabajo directivo. Archivo http://campusvirtual.upn.mx/meb/u099/pluginfile.php/572/mod_resource/content/1/Roles_y_caracteristicas_del_Trab_directivo.pdf

NOGUEZ, A (1991) Avances y retos de la educación superior Congreso Interamericano de Educación México: Universidad del Valle de México

OCDE, (2009): Informe TALIS La Creación de Entornos Eficaces de Enseñanza y Aprendizaje. Santillana Educación. España

OCDE, (2010): Acuerdo de cooperación México -, para mejorar la Calidad de la Educación en las Escuelas Mexicanas. OCDE 2010

PERRENOUD, PHILLIPPE (2004)."Diez nuevas competencias para enseñar", México, Secretaría de Educación Pública.

PERRENOUD, PHILLIPPE (2007). "Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar" Profesionalización y razón pedagógica. Barcelona. Grao-colofón, (3ª ed)

PRONAE (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: SEP

QUIJANO, S. y NAVARRO (2003). “Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Viejas cuestiones y nuevas perspectivas. Revista de Psicología Social

ROBALINO, MAGALY (2005). ¿Actor o Protagonista? Dilemas y responsabilidades Sociales de la Profesión Docente, en Revista PRELAC, N° 1 Julio

RODRÍGUEZ, C.L. (2009). Gestión pedagógica de instituciones. México: Astra Ediciones.

SACRISTAN, J.G. Pérez, G.A (2000) Comprender y transformar la enseñanza Madrid-España: Editorial Morata

SAN FABIÁN MAROTO. J. L.(en prensa): "El centro escolar y la comunidad educativa, ¿un juego de metáforas? Revista de Educación 309.

SANTOS GUERRA, M. A.(1992): "Cultura y poder en la organización escolar". En GID Cultura escolar y desarrollo organizativo. Sevilla, Kronos, pp: 159-190

SARBIN Y ALLEN (1968) “Roles y características del trabajo directivo. Archivo http://campusvirtual.upn.mx/meb/u099/pluginfile.php/572/mod_resource/content/1/Roles_y_caracteristicas_del_Trab_directivo.pdf

SECRETARÍA de Educación Pública, (2011): Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad.

SECRETARÍA de Educación Pública, (2011): Programa de Educación Primaria.

SECRETARÍA de Educación Pública, (2008): Reforma Integral para la Educación Básica RIEB. México. Subsecretaría de Educación Básica.

SECRETARÍA de Educación Pública: Estándares de Gestión para Escuelas de Educación Básica, en México. SEP (2011)

SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN. (2007)

Un Nuevo Modelo Educativo para el México del Siglo XXI

TAPIA, G. (2003). Un plan para la mejora de la gestión de la escuela.

Documentos de trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC

TORRES, ROSA MARÍA (1996) “Formación docente: clave de la reforma

educativa”, en Nuevas formas de aprender y enseñar, Santiago, Unesco-SANTIAGO, PP 19-84

WOOLFOLK A. (1990) Psicología Educativa. México. Prentice Hall

ZABALZA, M. (2007). “Competencias docentes del Profesorado Universitario”

Madrid. España: Narcea

ZUBIRIA, J. (2006). Los modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía

dialogante. Bogotá: 2ª Ed.

INTERNET

Aique Grupo Editor S.A. - El rol del supervisor en la mejora escolar

<http://wwwaique.com.ar/libros/libro>

De Lella, C. (1999). I Seminario taller sobre el perfil del docente y estrategias

de formación. Modelos y tendencias de la formación docente. Recuperado el 12 de septiembre de 2004, de <http://www.sep.gob.mx>.

Estrategias de Gestión directiva.- Investigaciones

<http://wwwbuenas tareas.com/ensayos/Estrategias-De Gestión-Directiva>

Gestión Escolar: El desafío de la función directiva

<http://wwwcolombiaaprende.edu.co//home//articles-archivo5>

MARTÍNEZ ANA MARÍA (2008) “Competencias docentes en el siglo XXI”
pálido.de luz.mx/artículos/257

Modelo de Gestión Educativa Estratégica

<http://wwwedomexgobmx/doc/pdf/modelodegestiónEE.pdf>

Vigostky, Lev “Zona de desarrollo próximo” esslideshare.net/guest975e56/vigostky-zonas-de-desarrollo-próximo

ANEXOS

El presente anexo muestra con claridad el resultado de las evaluaciones externas aplicadas a la escuela primaria Magisterio Mexicano, las cuales motivaron que la escuela estuviera focalizada con el objeto de fortalecer sus áreas de oportunidad.

ESPAÑOL

Porcentaje de Alumnos en cada nivel de logro por grado 2011/2010/2009*

		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
3°	2011	14.3%	11.1%	11.8%	50.0%	37.6%	38.4%	28.6%	37.1%	36.0%	7.1%	14.2%	13.8%
	2010	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
	2009	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD	SD
4°	2011	10.0%	16.8%	16.3%	40.0%	41.7%	40.8%	50.0%	31.4%	32.2%	0.0%	10.1%	10.7%
	2010	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
5°	2011	10.5%	12.4%	12.6%	84.2%	55.8%	56.2%	5.3%	29.0%	28.4%	0.0%	2.8%	2.8%
	2010	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
6°	2011	11.1%	11.5%	11.7%	66.7%	42.9%	44.5%	22.2%	37.9%	36.6%	0.0%	7.7%	7.2%
	2010	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D

SD: SIN DATOS

INSUFICIENTE	Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
ELEMENTAL	Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
BUENO	Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.
EXCELENTE	Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2011/2010/2009**

		ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	517	564	560
	2010	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D
4°	2011	556	543	546
	2010	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D
5°	2011	478	534	533
	2010	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D
6°	2011	485	561	557
	2010	S/D	S/D	S/D
	2009	S/D	S/D	S/D

Porcentaje de Escuelas que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado-Asignatura 2011/2010/2009

		ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	15.5	27.4
	2010	0.0	0.0
	2009	0.0	0.0
4°	2011	63.8	64.0
	2010	0.0	0.0
	2009	0.0	0.0
5°	2011	6.2	15.7
	2010	0.0	0.0
	2009	0.0	0.0
6°	2011	4.4	12.0
	2010	0.0	0.0
	2009	0.0	0.0

* Permite observar los resultados de los alumnos de la escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

** Permite observar los resultados de los alumnos de la escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación de la localidad en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura, tipo de escuela y grado de marginación por entidad federativa y país.

MATEMÁTICAS

Porcentaje de Alumnos en cada nivel de logro por grado 2011/2010/2009*

		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
3°	2011	37.5%	17.3%	16.4%	37.5%	42.7%	40.3%	12.5%	27.6%	28.4%	12.5%	12.4%	14.8%
	2010	0.0%	20.6%	17.5%	36.4%	41.5%	39.9%	63.6%	29.2%	31.5%	0.0%	8.7%	11.2%
	2009	0.0%	13.1%	13.6%	50.0%	46.7%	45.3%	50.0%	31.8%	32.0%	0.0%	8.4%	9.1%
4°	2011	25.0%	18.7%	16.6%	66.7%	49.9%	46.8%	8.3%	24.2%	26.8%	0.0%	7.2%	9.8%
	2010	22.2%	22.3%	20.0%	66.7%	51.4%	48.6%	11.1%	21.7%	24.4%	0.0%	4.6%	7.0%
	2009	33.3%	19.9%	19.6%	33.3%	52.9%	50.8%	33.3%	23.7%	25.2%	0.0%	3.5%	4.3%

5°	2011	16.7%	13.8%	12.4%	83.3%	54.9%	52.4%	0.0%	24.5%	26.2%	0.0%	6.8%	9.0%
	2010	44.4%	21.3%	19.8%	44.4%	50.4%	48.1%	11.1%	23.8%	25.4%	0.0%	4.6%	6.7%
	2009	22.2%	21.3%	19.3%	66.7%	51.3%	50.1%	11.1%	23.9%	25.9%	0.0%	3.5%	4.7%

6°	2011	44.4%	13.4%	12.6%	44.4%	56.3%	54.2%	11.1%	23.4%	24.9%	0.0%	6.8%	8.3%
	2010	9.1%	11.4%	10.1%	81.8%	61.4%	58.2%	9.1%	23.4%	26.3%	0.0%	3.7%	5.4%
	2009	33.3%	15.5%	15.5%	58.3%	59.8%	58.2%	8.3%	20.5%	21.4%	0.0%	4.2%	4.8%

SD: SIN DATOS



Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2011/2010/2009**

		ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	486	535	544
	2010	584	522	536
	2009	544	537	538
4°	2011	485	529	544
	2010	490	512	526
	2009	488	516	521
5°	2011	463	536	547
	2010	477	517	528
	2009	471	516	525
6°	2011	464	546	555
	2010	486	540	552
	2009	461	530	534

Porcentaje de Escuelas que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado-Asignatura 2011/2010/2009

		ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	11.4	16.8
	2010	93.9	86.1
	2009	61.3	60.7
4°	2011	15.9	19.9
	2010	30.1	30.5
	2009	25.4	31.8
5°	2011	3.7	7.3
	2010	18.1	23.0
	2009	13.2	18.1
6°	2011	4.1	8.3
	2010	7.6	13.4
	2009	5.5	12.5

GEOGRAFÍA

Porcentaje de Alumnos en cada nivel de logro por grado 2011/2010/2010*

		INSUFICIENTE			ELEMENTAL			BUENO			EXCELENTE		
		Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País	Escuela	Entidad	País
3°	2011	0.0%	12.2%	11.8%	63.6%	55.3%	54.4%	36.4%	28.9%	30.1%	0.0%	3.6%	3.7%
4°	2011	9.1%	13.6%	11.5%	72.7%	55.7%	53.7%	18.2%	28.0%	30.8%	0.0%	2.8%	3.9%
5°	2011	15.8%	11.2%	10.1%	73.7%	58.5%	57.4%	10.5%	26.8%	28.4%	0.0%	3.5%	4.1%
6°	2011	44.4%	13.6%	12.6%	44.4%	53.8%	52.8%	11.1%	29.5%	31.5%	0.0%	3.1%	3.1%

SD: SIN
DATOS



Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2011/2010/2009**

		ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	503	496	499
4°	2011	481	491	501
5°	2011	451	495	502
6°	2011	423	498	503

Porcentaje de Escuelas que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado- Asignatura 2011/2010/2009

		ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	62.3	62.1
4°	2011	45.7	42.2
5°	2011	10.4	16.8
6°	2011	3.0	6.2

RESULTADOS DE EJERCICIOS MATEMÁTICOS.

Grado	Tipo	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS				HISTORIA / C. NAT.			
		R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
3ro.	Diagnóstico	12%	38%	50%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	62%	38%	0%
	1er. Ejercicio	0%	0%	50%	50%	0%	12%	62%	25%	12%	12%	62%	12%
	2do. Ejercicio	0%	25%	75%	0%	0%	25%	75%	0%	25%	0%	75%	0%

Grado	Tipo	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS				HISTORIA / C. NAT.			
		R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
4to.	Diagnóstico	0%	30%	40%	30%	0%	20%	50%	30%	10%	30%	0%	60%
	1er. Ejercicio	18%	45%	18%	18%	18%	55%	9%	18%	36%	55%	9%	0%
	2do. Ejercicio	0%	0%	33%	67%	0%	33%	67%	0%	0%	33%	67%	0%

Grado	Tipo	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS				HISTORIA / C. NAT.			
		R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
5to.	Diagnóstico	0%	60%	40%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	80%	20%	0%
	1er. Ejercicio	11%	0%	44%	44%	0%	0%	44%	56%	0%	67%	33%	0%
	2do. Ejercicio	29%	57%	14%	0%	43%	57%	0%	0%	14%	43%	43%	0%

Grado	Tipo	ESPAÑOL				MATEMÁTICAS				HISTORIA / C. NAT.			
		R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4	R1	R2	R3	R4
6to.	Diagnóstico	0%	0%	54%	46%	0%	8%	46%	46%	8%	0%	62%	31%
	1er. Ejercicio	0%	6%	6%	88%	0%	12%	0%	88%	6%	6%	0%	88%
	2do. Ejercicio	0%	0%	100%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	50%	50%