



UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA

NACIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA**

P R E S E N T A:

EUSEBIO CABRERA RECINOS

**“LA GESTION EDUCATIVA DESDE EL TRABAJO
COLABORATIVO EN EL NIVEL BÁSICO”**

DIRECTOR DE TESINA

TOMÁS ROMÁN BRITO

México, Distrito Federal

Diciembre del 2013.

DEDICATORIAS

Quiero Empezar esta dedicatoria agradeciendo a Dios por el enorme regalo de hacer posible todo esto, por sus bendiciones y la fuerza que me dio para concluir todo este camino que empecé hace tiempo.

A mis padres Eusebio y Nicolasa por su enorme esfuerzo para hacer de mí un hombre de bien, para reconocer el valor del trabajo y de no darse por vencido, a ti madre, por creer siempre en mí y a ti padre por ser inagotable y guía, por todo su amor y por darme la vida.

A mis hermanos Ricardo, Elisa y Carolina Cabrera por crecer juntos siendo una familia unida hasta formar las nuestras y ser una más fuerte y más hermosa, gracias en especial a ti Caro por tu enorme contribución, por que has sido un ejemplo de constancia, por la bendición que Dios te ha dado y por ser nuestra hermana mayor.

A Claudia Hernández mi pareja, por estar siempre a mi lado impulsando mis sueños y creyendo en mí, por tu paciencia y amor, has sido un ejemplo de superación inegable, cariño gracias.

A mis profesores que día a día contribuyeron en mi vida académica personal y por seguirlo haciendo con todos los que tuvimos y tienen la fortuna de estar en esta Universidad Pedagógica Nacional y por seguir llevando este proyecto hasta el final gracias.

A mis amigos y compañeros los que siempre estuvieron ahí, son una parte importante en mi vida durante años compartiendo tiempo y esfuerzo, y los que ya no están por su memoria.

A todos y cada una de las personas que hicieron posible todo esto mi más profundo agradecimiento y todo mi respeto.

Eusebio Cabrera Recinos

Mexico D.F. Diciembre 7 del 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1

METODOLOGIA

1.0	El problema	Pág. 6
1.1	Planteamiento del problema	Pág. 7
1.2	Pregunta de investigación	Pág. 8
1.3	Objetivo	Pág. 8
1.4	Justificación de la investigación	Pág. 9
1.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	Pág. 9

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II.

2.0	El PETE visto como instrumento para la Gestión Escolar, acción clave en el funcionamiento de las escuelas para el trabajo colaborativo.	Pág. 10
2.1	La ruta para el cambio de la escuela que Asesora	Pág. 21

CAPITULO III.

3.0	El trabajo colaborativo en las escuelas, un acercamiento a las necesidades de asesoría.	Pág. 25
------------	--	-------	----------------

CAPITULO 1V

4.0	El Modelo de Gestión Educativa Estratégica desde el trabajo colaborativo en el nivel básico.	Pág. 30
4.1	La asesoría colaborativa del director	Pág. 39
	Conclusiones	Pág. 49
	Fuentes de consulta	Pág. 53

1. INTRODUCCIÓN

La Administración Educativa es una disciplina que puede ser estudiada y aplicada en cualquier institución de tipo educativa, yo la veo como un trabajo colaborativo que se ve reflejado positivamente en la evaluación, planeación, participación social, trabajo colegiado, etc. Es dinámica y un espacio donde existe un intercambio de experiencias, condiciones similares de trabajo, que fortalecen una estructura organizativa que de acuerdo a Gairín¹ et al (2003: 15-16) “implica la responsabilidad del funcionamiento del sistema educativo en el ámbito de sus competencias políticas... y la responsabilidad de aplicar los criterios de calidad a los centros de su ámbito competencial asegurando la educación a todos sus estudiantes”.

De esta forma, al exponer la presente tesina quiero reflexionar sobre como la Gestión Escolar desde el trabajo colaborativo es una de las herramientas que transforman a la escuela en una institución que aprende y que conduce a la innovación, volviéndose un reto en la toma de decisiones y teniendo como fin el beneficio para todos, donde la toma de elecciones y decisiones son un óptimo aprovechamiento de recursos y capacidades que se llevaran a la práctica educativa.

En esta pequeña investigación he desarrollado tres capítulos. El primero habla sobre la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación. El segundo, tercero y cuarto apartados se centran en el marco teórico que sustenta la información requerida importante para analizar y reflexionar con una mayor profundidad acerca del tema. Finalmente la presente investigación cierra con un apartado específico que abarca las conclusiones.

CAPITULO 1

METODOLOGÍA

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.
Albert Einstein

1.0 El problema

En el Plan de Estudios de Educación básica 2011ⁱⁱ se señala que “en México la Alianza por la Calidad de la Educación, suscrita el 15 de mayo del 2008 entre el Gobierno Federal y los maestros de México representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), se estableció el compromiso de llevar a cabo una reforma curricular orientada al desarrollo de competencias y habilidades, mediante la reforma a los enfoques, asignaturas y contenidos de la Educación Básica... así como ampliar su gestión y participación social en la determinación y el seguimiento de los proyectos estratégicos de transformación escolar.”

Sin embargo, a pesar del acuerdo un problema general del que me he percatado en el discurso de los maestros es que en las escuelas de nivel primaria en las que laboran, la carga administrativa no permite en su totalidad llevar a cabo la práctica del docente y el trabajo de gestión directiva que implican la colaboración lo que impide generalmente la concreción de los objetivos para el desarrollo adecuado del proceso educativo.

Es por ello que hoy considero que en ocasiones los recintos escolares de educación básica son espacios en los que pareciera que el docente como profesional de la educación, al final se encuentra solo en su aula al frente de un grupo de alumnos con una serie de necesidades no solo de tipo educativas, sino también emocionales, económicas, culturales, etc. Mientras, el Director (a) en otro escenario dentro del mismo recinto se encuentra en su oficina tratando de solucionar conflictos de tipo administrativo y todas aquellas actividades no programadas pero si cotidianas que se van presentando durante el ciclo escolar, aspectos que no favorecen al interior del colegiado una comunicación asertiva, ni fortalece el trabajo colaborativo, pero si

aumenta los ambientes pocos democráticos y minimiza la participación de los docentes en las actividades académicas y culturales dentro de la escuela, impactando negativamente en la gestión educativa que es un mecanismo importante para sostener la calidad de las escuelas en términos de aprovechamiento escolar, evaluación, participación social, colegiado, asesoría técnica, etc.

1.1 Planteamiento del problema

Como profesional de la educación, me doy cuenta de la importancia que tiene en las escuelas primarias públicas de México la toma de decisiones desde el trabajo colaborativo y cómo influye en la gestión escolar de las mismas, en el entendido que hay diferentes actores escolares y cada uno juega un rol, lo que permite en el mejor de los casos una institución organizada desde un plan de trabajo.

En el mismo sentido la estructura de las escuelas primarias públicas en México tienen que enfrentar principalmente durante su administración escolar la falta de recursos materiales y financieros, así como en algunos casos la falta de formación superior en la licenciatura de administración educativa de sus directivos, el no tener dicha formación y lo vuelve un reto para los directivos que tienen que hacer frente a las necesidades que se les presentan día a día en los recintos escolares, aunado a que las características de la “comunidad escolar ocupa un territorio específico, posee un contenido institucional y un sentido de pertenencia.”ⁱⁱⁱ

Sin embargo, el problema es que existe un alta probabilidad de que no se comprenda la importancia que tiene la gestión educativa desde el trabajo colaborativo, esto debido a que una vez inmerso en el mundo escolar se tiende a perder de vista factores importantes de la gestión, tales como la asesoría técnica, formas de evaluación, acreditación escolar, y hasta la participación social de los padres de familia, es entonces cuando el maestro siente que esta solo enfrentando todos aquellas problemáticas emocionales, culturales, económicas y sociales que aquejan a sus alumnos y entonces el concepto de trabajo colaborativo le suena hueco y sin significado; cuando la escuela es en teoría una institución cambiante que refleja el saber de la sociedad el cual no es estático, de ahí que una de las funciones de la escuela se vuelva hacia la necesidad de

flexibilizarse de tal forma que se adapte a las exigencias que el mundo de las sociedades complejas demandan día a día.

Al respecto Santos (2006:19) señala que "... las escuelas tienen que ser instituciones que aprenden. Para ello tienen que fomentar el trabajo colegiado de sus miembros, disponer de tiempos para el diálogo, la coordinación, y la investigación pero sobre todo, debe tener estímulos para que el empeño de quienes más se esfuerzan por mejorar la práctica, no se encuentren con el castigo de los que hacen meritos de forma espuria". De ahí mi necesidad de que se entienda a la gestión escolar desde el trabajo colaborativo.

1.2 Pregunta de investigación

La problemática a investigar la planteo desde la siguiente pregunta de investigación ¿Los instrumentos que propone la SEP, para realizar gestión educativa dentro de las escuelas primarias definen metas concretas para el beneficio de los diferentes actores escolares desde el trabajo colaborativo?

1.2 Objetivo

Si se tiene claro en los ambientes escolares como eje principal la gestión educativa desde el trabajo colaborativo como el esqueleto que sostiene una institución educativa partiendo desde la teoría, la política y la práctica, dará como resultado una serie de decisiones centradas en el alumno para que este pueda desarrollar sus capacidades, competencias y potencialidades con el fin de que mejore su vida y transforme la sociedad. Por lo que de esta forma el objetivo del presente trabajo es:

- Encontrar acciones que impacten en el trabajo colaborativo para que los directivos cuenten con una herramienta que les permita generar compromisos orientados a las metas que se pretenden alcanzar desde su gestión educativa.

1.4 Justificación de la investigación

Como Administrador Educativo me he dado cuenta que en las escuelas primarias el liderazgo y la toma de decisiones influye en las metas a alcanzar en cualquier proceso de gestión educativa durante un ciclo escolar, sin embargo no es suficiente; también es importante que la gestión educativa se acompañe desde el trabajo colaborativo en las escuelas, porque estos factores impactan considerablemente en el perfil de egreso de los alumnos de educación básica.

Además de que se espera que los directivos con formación académica ó no en el área de la administración educativa, así como los agentes educativos que en ella colaboran, atiendan oportunamente las necesidades específicas que se van presentando dentro de la escuela, lo que en teoría permite generar acciones para atender y prevenir el rezago educativo, mejorando de esta forma la calidad de los servicios educativos lo que da significado a la Gestión Educativa.

Es así que desde mi experiencia profesional considero que el liderazgo compartido, trabajo en equipo, libertad en la toma de decisiones así como la planeación, entre otros factores son elementos clave de la gestión para dar cumplimiento a los objetivos planteados a lo largo del ciclo escolar. Tareas que el director de una escuela primaria coordina entre los distintos actores educativos, aunado a que uno de “los principales problemas que enfrentan los nuevos directores son más que nada la carga de trabajo administrativo, lo que da como resultado un tiempo limitado para la relación con los docentes, los alumnos y padres de familia.”^{iv}.

1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se emplearán técnicas de investigación documental validas para la conformación del marco teórico así como el uso de la tecnología.

MARCO TEÓRICO

“Es necesario desarrollar una pedagogía de la pregunta. Siempre estamos escuchando una pedagogía de la respuesta. Los profesores contestan a preguntas que los alumnos no han hecho 2- Mi visión de la alfabetización va más allá del ba, be, bi, bo, bu. Porque implica una comprensión crítica de la realidad social, política y económica en la que está el alfabetizado”

Paulo Freire

2.0 EL PETE VISTO COMO INSTRUMENTO PARA LA GESTION ESCOLAR, ACCION CLAVE EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ESCUELAS EN EL TRABAJO COLABORATIVO.

La gestión educativa o el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, ya no es ejercida por el poder central del sistema educativo formal, la toma de decisiones ahora se encuentra concentrada básicamente en el nivel local es decir en la escuela, donde este nuevo modelo descentralizado, que se compone de los directores, docentes, alumnos y padres de familia que son los actores principales de la gestión escolar y tiene como principal actividad la educación con calidad, es decir el desarrollo de competencias para la vida del que se tienen que apropiarse los alumnos; lo anterior significa que la práctica pedagógica del docente juega un papel importante para recuperar el sentido de la educación.

Es por eso que en este capítulo no pretendo definir el término de gestión escolar, prefiero ver la gestión como un término en construcción y comprender la intencionalidad de la misma y su función dentro del ámbito escolar. De ahí que considero que una de las claves que contribuyen a la gestión se encuentra en la distribución de los equipos de trabajo por talentos con el objetivo de favorecer el trabajo colaborativo entre docentes, directivos, padres de familia y alumnos. Donde la integración de un equipo de trabajo tiene la finalidad de formar personas colaboradoras, reflexivas, que les permita asumir el liderazgo desde sus habilidades y estimular a la comunidad educativa desde espacios de intercambio de saberes así como una comunicación clara y abierta al aprendizaje.

Luego entonces creo que para que los directivos impacten en la gestión escolar desde la colaboración requieren ser personas capaces de ejercer un liderazgo positivo, así la gestión escolar, no es sinónimo de administración escolar, pero si la organización y la cultura son parte de la gestión, así como este término se relaciona con la planeación

escolar de los docentes que recae finalmente en los aprendizajes esperados que se espera los alumnos se apropien durante cada ciclo escolar.

De esta forma sirva al lector tratar de comprender las interrelaciones y la intencionalidad de la gestión escolar como un antecedente de tipo operacional para enfrentar la tarea de relacionar la gestión escolar con la elaboración del PETE que cada año cada escuela primaria reestructura de acuerdo a las necesidades de la institución, dándole un nuevo sentido y teniendo a mi parecer como punto clave el trabajo colaborativo de los distintos actores escolares. Debido a que hoy en día el objetivo principal de la gestión escolar es centrar a la escuela alrededor de los aprendizajes esperados de los alumnos, que se espera deberán adquirir a lo largo del ciclo escolar de una manera integral, consciente, transformadora y participativa.

El que el director este consciente del papel que tienen los resultados de las evaluaciones estandarizadas en el diseño e implementación de actividades de asesoría, desarrolla en su liderazgo la clave para el logro de los aprendizajes esperados, porque le permite visualizar metas a corto plazo que impacten principalmente en los procedimientos que se llevarán a cabo para evaluar el avance de los alumnos, donde dicha información de la evaluación ayudará a definir oportunidades de mejora así como gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de un proyecto educativo que se refleje en el rendimiento escolar.

De esta forma la asesoría tiene como fin involucrar a todos los miembros del colectivo escolar en las tareas y resultados alcanzados en la escuela. Por lo que la asesoría puede llevarse a cabo con el personal que tenga más facilidad en la elaboración de reactivos, para que a su vez estos establezcan una red de apoyo con sus compañeros en el procedimiento correcto de como elaborar reactivos, que permitan simulacros de pruebas estandarizadas y al final se tenga por grado un banco de reactivos que se apliquen a los alumnos bimestralmente en forma de examen.

Los resultados de las evaluaciones se pueden dar a conocer en la junta técnica pedagógica con el objetivo de involucrar a todos los miembros del colectivo escolar en las tareas y resultados alcanzados en la escuela primaria los cuales permitan:

- a) Poner énfasis en el rendimiento escolar.
- b) Subir o bajar el nivel de complejidad de los reactivos.
- c) Trabajar con los docentes sobre problemas específicos en áreas determinadas.

Esto permitira a la organización educativa no estar ajena a las circunstancias del medio social de la población. En el mismo sentido la mayoría de los docentes al planificar, actuar y evaluar están cumpliendo con su trabajo, es decir no están fuera de las reglas del juego en la forma como funciona la escuela. Lo que logrará seguramente que la escuela en la prueba “Enlace” en educación primaria tenga buenos niveles de puntuación. De esta forma, el director da la oportunidad al personal docente de conocer su contexto para que este pueda diagnosticar problemas que le den respuesta a las diferentes necesidades que se van presentando a partir de acciones identificando fortalezas y dificultades de la institución.

A continuación presento un cuadro de las principales fortalezas y dificultades que considero presentan hoy las escuelas a nivel primaria.

Ejemplo:	
FORTALEZAS	DIFICULTADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los docentes procuran una cultura de valores ✓ Las nuevas generaciones procuran una formación integral en sus estudiantes. ✓ La mayoría de los docentes jóvenes manejan el marco para la convivencia. ✓ Las nuevas generaciones permiten el trabajo colegiado y en juntas de consejo técnico llegan acuerdos de trabajo. ✓ En algunas escuelas los docentes permiten la colaboración del equipo de U.S.A.E.R. y su asesoría del mismo. ✓ A pesar de que los alumnos no siempre pertenecen a familias tradicionales, muchos logran los aprendizajes esperados. ✓ Existe diversidad cultural de los alumnos. ✓ Hay docentes comprometidos social y profesionalmente que se actualizan constantemente y que son flexibles a cambio (Reforma Educativa 2009). ✓ Con la nueva Reforma Educativa 2009, se permitió la contratación de nuevos docentes a través del programa “Alianza” dando la oportunidad de trabajar a instituciones como U.P.N. U.N.A.M. entre otras instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En general las escuelas viven una contradictoria recomendación para educar en el mundo de los valores y, al mismo tiempo, para educar para la vida con la pregunta constante ¿Es posible formar alumnos adaptados a la sociedad y al mismo tiempo educados en valores? ✓ Existe población vulnerable que no siempre es atendida por las instancias correspondientes, lo que impacta en los aprendizajes esperados de forma considerable. ✓ No siempre los padres de familia cumplen con los acuerdos en cuanto a la educación de su hijo se refiere. ✓ Algunos alumnos se ausentan de forma considerable, durante el ciclo escolar. ✓ La mayoría de los padres de familia piensan que la educación de los alumnos es más responsabilidad de la escuela.

De esta forma una vez comprendido algunos factores que organizan hoy en día el nivel primaria creo prudente enlazarlo con los siguientes instrumentos de trabajo educativo. Así uno de los instrumentos utilizados en los centros escolares en México a nivel primaria es el modelo de Gestión Educativa Estratégica, pero ¿qué es un modelo educativo?

Un modelo^v educativo hace referencia a una representación conceptual de la realidad educativa que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas de la misma, lo que implica de un constante esfuerzo de clasificación de elementos que se traslade para su aplicación a escenarios similares. De esta forma el MGGE tiene su nacimiento en una época de la política educativa donde se toman en cuenta la autogestión de los distintos actores educativos de los distintos niveles educativos con el objetivo de implementar estrategias de mejora en los contextos educativos desde su propia intervención de acuerdo a su realidad a corto, mediano y largo plazo.

Luego entonces el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (Programa de Escuelas de Calidad), es una guía para la comprensión de la planeación en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT). Las cuales a su vez son herramientas del MGEE.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), es también una propuesta educativa que busca la mejora de los aprendizajes, fortalecer a los docentes, así como contribuir positivamente en la óptima organización y administración de la escuela y una corresponsabilidad para la participación social en cada una de sus dimensiones.

Esta propuesta educativa es parte de la ejecución de la planeación en la búsqueda constante de la calidad educativa, donde considera situaciones relevantes como el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, las dimensiones, herramientas para la evaluación, etc.

Finalmente este modelo^{vi} cuenta con ocho componentes que se relacionan entre ellos y son una respuesta a los obstáculos para el logro educativo del centro lo que permite orientar el cambio y la transformación desde:

- Liderazgo compartido: Desde esta postura no se puede pensar en un liderazgo unipersonal, el reto es compartir los diferentes liderazgos no reconocidos o no compartidos así como las diversas potencialidades de una organización y lograr que las capacidades y habilidades particulares de quienes integran una organización puedan potenciarse en función de un liderazgo en conjunto, es decir compartido. Esto solo se logrará con la existencia de un buen líder que cuente con características como anticipación, proyección, concertación, animación, empatía y asertividad.
- Trabajo colaborativo: Hace referencia a un conjunto de seres humanos que se complementen con las distintas habilidades que tienen con el fin de cumplir los propósitos y metas de la institución en la que laboran, esto implica desarrollar entre ellos una buena comunicación, anteponer sus intereses personales, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración que lleva al buen desarrollo de la planificación, acción y reflexión de lo que se quiere hacer y en el marco de una cultura efectiva de apoyo.
- Prácticas docentes flexibles: Es el tipo de docente que desde su práctica cotidiana asegura que los alumnos desarrollen competencias que les permitan integrarse y desenvolverse con plenitud en los distintos niveles educativos que cursan y que desde luego repercuten en la vida de los educandos. Lo que lleva a que el docente tenga conocimiento sobre las formas de organizar grupos, aprovechamiento de espacios, creación de ambientes de aprendizaje, Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC), estrategias y secuencias didácticas, inteligencias múltiples, formación en valores etc.
- Planeación estratégica: Lleva implícito el qué, cómo, cuándo y el para qué se planea es decir se habla de la aplicación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE). Donde la planeación estratégica es definida como un proceso

sistémico para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en tomas de acuerdo en común, que direcciona las acciones de los distintos actores escolares hacia escenarios deseados a mediano plazo.

- Evaluación para la mejora continua: La importancia de involucrar a los distintos actores escolares en la valoración crítica en sus fases de planeación. Pueden usar instrumentos como exámenes test, cuestionarios, etc. Todo lo que implique un proceso de medición con el objetivo de centrarse en el plan de acción y ver que puede mejorarse.
- Participación social responsable: Parte de las opiniones de la sociedad donde se incluye en el caso de la escuela a la participación de los padres de familia, comunidad y los distintos actores educativos tomando decisiones conjuntas lo que lleva a la escuela a un avance hacia el logro educativo.
- Rendición de cuentas: Hace referencia a las actividades y resultados de gestión, el clima organizacional, áulico, procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos así como la administración de los recursos. Lo que implica comunicar a la comunidad en general los logros de la escuela, reconocimiento de la participación de los padres en un clima de corresponsabilidad, en donde estos últimos no solo piden si no también rinden cuentas.
- Libertad en la toma de decisiones: Los distintos actores escolares privilegian las decisiones internas, donde los actores presentan un frente común para optimizar los resultados, privilegia las decisiones internas que consideran la opinión y la voluntad de agentes externos quien a partir de una visión y misión compartidas promueven la innovación de estrategias y acciones desde su propia concepción y realidad. Esto lleva a que la autoridad educativa favorezca y apoye información y herramientas para que la escuela tome decisiones en función de la mejora continua.

Con base en esto, la aplicación del PETE como herramienta es el paso más importante que debemos considerar para sostener la calidad de la educación en las escuelas. Por lo que comprenderlo nos permitiera iniciar la metodología de la planeación.

Entonces el PETE definido como el Plan Estratégico de Transformación Escolar SEP 2006. Menciona que este instrumento organiza las actividades alrededor de una visión, viable y deseable por todos los miembros del equipo a partir de la cual se formulan objetivos, estrategias, metas comunes y acciones que se comprometen a realizar todos los miembros de la organización para pasar de un presente conocido a un futuro deseado.

Por lo anterior, puedo afirmar que el PETE es un instrumento que pretende que la escuela sea quien reaccione ante las condiciones propias de su entorno y no únicamente como respuesta a una demanda, esto conlleva a un proceso sistemático de análisis para retroalimentarse continuamente y poder prever obstáculos a sus tareas sin que ello los aleje de sus objetivos manteniendo la calidad y la equidad. Así al basarse en la Planeación Estratégica desarrolla y fortalece la capacidad de gestión de los actores escolares, todo esto conlleva a transformar las formas de ejercer el liderazgo, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones con el objetivo de definir las áreas de transformación así como la forma de hacerlo para generar compromisos orientados a las metas que se pretenden alcanzar.

Para que esto ocurra es necesario hacer una evaluación interna en donde se reconozcan las áreas críticas y de oportunidad para definir el rumbo a seguir, por lo que en este proceso se toman en cuenta perspectivas y expectativas de cambio que implican el mejoramiento gradual al ejecutar lo planeado de forma sistemática en el quehacer de todos los actores.

De esta forma a mi parecer el Director como líder principal es quien le da sentido a la organización educativa, centrando sus objetivos de intervención institucional del PETE en las cuatro dimensiones de la gestión escolar:

- a) Pedagógico Curricular
- b) Comunitaria

- c) Administrativa Financiera
- d) Organizacional Operativa

La dimensión Pedagógico-Curricular es la razón de ser de la institución donde los fines y objetivos específicos de la escuela en la sociedad es vista como una dimensión central que da cuentas de las necesidades que se tienen que fortalecer en los procesos pedagógicos que se relacionan con el aprendizaje y las formas de enseñanza que asegure desarrollar en el alumnado las competencias y los aprendizajes esperados en su educación básica.

Esta dimensión, nos permite analizar y reflexionar en el aspecto inherente a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer en la escuela y del papel que juega cada uno de los integrantes permitiendo revalorizar a los docentes su práctica diaria, identificando debilidades y mejorando cada día, **consiste** principalmente en la; necesidad de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza con un vínculo significativo para quien aprende y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana, lo que significa que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciben como medios generadores.

Donde quienes la **llevan a cabo** son docentes con participación de los padres de familia, así esta dimensión se **ocupa** de fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanza como un vínculo significativo para quien aprende y para quien enseña, al asegurar una formación fundamentalmente humana, esto es, que los temas de estudio que integran el plan y programas se conciben como medios generadores de curiosidad, conocimientos, habilidades y actitudes; es decir instrumentos para desarrollar las competencias esperadas, basadas en los valores humanos necesarios para vivir en sociedad, para respetar las leyes, conformar ciudadanías responsables y para un estilo de convivencia que les permita a los alumnos crecer en ambientes de paz por lo que es importante comprender esta dimensión como eje primordial del logro educativo de los alumnos por medio de las mejora de los procesos pedagógicos que lleva al logro del aprendizaje y las formas de enseñanza (alumnos-docentes) donde está presente la planeación.

La dimensión comunitaria: Apuntar a las relaciones entre sociedad y escuela para que el niño comprenda su relación con la sociedad su comunidad local y escuela, **consiste** en lo que la escuela requiere que es un resuelto apoyo de los padres de familia y de la comunidad, un respaldo que no sólo considera las cuotas económica, donaciones, materiales o fuerza de trabajo, sino del involucramiento en el aseguramiento de los aprendizajes de los alumnos, a través de una participación responsable que contribuya al fortalecimiento de los procesos de enseñanza, con el firme propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, donde quienes lo **llevan a cabo** son los docentes con la participación de los padres de familia, quienes se **ocupan** de compartir la responsabilidad formativa de los estudiantes con los padres de familia, tutores y comunidad en general.

Sin embargo todavía no es suficiente, pues aún falta un mayor involucramiento en el aprendizaje de sus hijos, así como de la comunidad, mediante una participación social responsable y colaborativa teniendo así una **relación** muy estrecha principalmente con la dimensión administrativa y la organizativa.

La dimensión administrativo-financiera la cual da a conocer los recursos con los que se cuenta y los que no están disponibles con el propósito de distribuir, articular y optimizar la gestión de la escuela. **Consiste** en como escuela responder a sus requerimientos técnico-administrativos pues, de no ser atendidos con oportunidad, se pueden convertir en un factor negativo para los procesos de enseñanza-aprendizaje y para sus resultados. Las acciones de esta dimensión refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de control de la información relativa a toda la comunidad escolar, en cumplimiento de la normatividad, donde quien lleva **a cabo** estas funciones es el director, esta dimensión se **ocupa** de reconocer el tipo de actividades que, desde la administración escolar, favorecen o perjudican los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El propósito es que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas docentes y directiva, así como del personal de apoyo y asistencia. Las acciones de esta dimensión consideran la coordinación

permanente de recursos humanos, materiales y financieros; además, pretenden garantizar el control sobre la información relativa a los miembros de la escuela, al cumplimiento de la normatividad y la relación con la supervisión escolar, en cuanto a su carácter de enlace con las disposiciones de la autoridad educativa.

Es por eso que esta dimensión se *relaciona* con todas porque se refiere al presupuesto destinado para la institución, donde cada dimensión requiere de recursos económicos por lo que se refiere a las demás dimensiones.

La dimensión organizacional-operativa o de gobierno, pretende articular las tres dimensiones anteriores para que funcionen cabalmente. Es por eso que el análisis de esta dimensión ofrece la posibilidad de identificar las fortalezas y debilidades que tiene la escuela en lo que respecta a su organización. *Consiste* principalmente en ser la clave para el colectivo escolar, refiere la importancia de las decisiones que se toman para dar cauce a la acción cotidiana de la escuela y asegurar el logro de los aprendizajes de todos los alumnos. Fomenta los espacios escolares, la optimización de recursos, la profesionalización de directivos y docentes, el desempeño educativo con equidad, con el fin de contar con una escuela segura, saludable, libre de violencia y en plenitud de desarrollo para todo el colectivo escolar. Donde quienes lo *llevan a cabo* son los docentes con la participación de los padres de familia y se *ocupa* de priorizar la toma de decisiones, en cuanto a la manera en que tradicionalmente se organizan las situaciones educativas relevantes en las escuelas.

Es evidente que hace falta renovar las prácticas y relaciones entre los profesores, con el fin de llegar a acuerdos a favor del aprendizaje y del logro educativo. Un asunto fundamental es la creación de ambientes armónicos, y en ello tiene gran relevancia la organización de los profesores. Generar condiciones que favorezcan las buenas relaciones entre todos, independientemente de sus niveles jerárquicos y responsabilidades, es determinante para garantizar el logro educativo es por ello que esta dimensión se *relaciona* principalmente con la pedagógica curricular.

De esta forma, si el equipo directivo desde su gestión escolar logra que las cuatro dimensiones del PETE funcionen de forma integral se verá reflejado en los aprendizajes esperados de los alumnos porque la Gestión Escolar es básica en el funcionamiento del PETE, pero ¿cómo se relaciona la gestión escolar con las dimensiones del PETE?

Si bien el PETE es el instrumento que refleja la gestión escolar a través de la planeación, administración, organización educativa, políticas, cultura, y se manifiesta eminentemente en el perfil de alumno a través de las competencias para la vida desde los aprendizajes esperados. Entonces bajo estas consideraciones, la gestión escolar es la clave fundamental para que se lleve a cabo el PETE, donde para hacer un análisis de los elementos o aspectos logrados durante el ciclo, se requiere de una gestión que lleve a la comunidad educativa a percatarse de sus debilidades y convertirlas de este modo en acciones para un mejor logro de las mismas. Es cuando en la gestión escolar el trabajo colaborativo a través de la asesoría impacta para el logro de escuelas de calidad.

Para considerar lo anterior se sugiere una organización que permita en conjunto poder analizar cada una de las dimensiones que integran el PETE, así como una ruta metodológica que tenga como fin la asesoría para el logro del trabajo colaborativo.

2.1 LA RUTA PARA EL CAMBIO DE LA ESCUELA QUE ASESORA.

El papel que tienen los resultados de las evaluaciones estandarizadas será la clave que marcará la ruta para el diseño, implementación, ajuste de la misión y la visión del PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) que se verá reflejada en el PAT (Programa Anual de Trabajo) dentro de la institución escolar, pues considero importante que los resultados se pongan en la mesa a lo largo del ciclo escolar, principalmente en las juntas de Consejo Técnico, con el objetivo de tomar acciones como colegiado, encaminadas a lograr los aprendizajes esperados y las competencias que se pide desarrollen los alumnos durante el ciclo escolar de acuerdo a la reforma educativa actual.

Sin perder de vista por parte de la dirección un liderazgo institucional que no tenga miedo de asumir riesgos y las tensiones que llevan al proceso de cambio, compartido y distribuido, considerando la distribución de actividades dentro de las escuelas primarias por dimensiones de acuerdo al PETE tomando en cuenta habilidades, valores y actitudes de cada uno de los docentes que será una clave fundamental para el logro de los objetivos del ciclo escolar y el éxito de una asesoría encaminada a una escuela inteligente en donde prevalezca:

- a) Una cultura de la tarea que implica circulación de la información.
- b) El cimiento de normas y valores
- c) La distribución en el PETE por equipos pequeños y multidisciplinares enfocados en la misión, visión y los objetivos de acuerdo a sus habilidades.
- d) La capacitación constante por parte del personal educativo, liderazgo de cambio y aprendizaje.

Considero que los factores arriba señalados bien trabajados nos llevarán a una educación de calidad y a reconocer las acciones desde una asesoría colaborativa horizontal que nos podrían llevar a evitar el fracaso escolar, porque reconocer el uso efectivo de una abanico de estrategias es esencial para ajustarse a los diferentes intereses, ritmos, estilos y nivel de competencias de los alumnos lo que impacta no solo en el ámbito del aprendizaje sino en el desarrollo de habilidades sociales y emocionales de los alumnos.

Esto nos lleva como escuela al reto de lograr que los recursos y procesos educativos estén asignados y organizados de manera que se favorezcan aprendizajes relevantes y pertinentes para que en cada decisión que se tome en el contexto escolar y áulico se tenga en cuenta no solo los resultados de aprendizaje en las materias fundamentales del currículo, lenguaje y matemáticas principalmente; sino también la eficacia de la gestión curricular y de la gestión de la convivencia escolar, aspectos estrechamente relacionados con la equidad.

Estas características llevarán a la escuela a un modelo de asesoría colaborativa donde se espera que los involucrados no pierdan de vista que para el buen desarrollo del PETE es importante que el asesor y el asesorado:

- ✓ Guarden una interdependencia y de responsabilidad compartida.
- ✓ Participen activamente en condiciones de igualdad y un clima de confianza.
- ✓ Compartir la responsabilidad de las acciones para alcanzar la visión, misión y objetivos del PETE.
- ✓ Consensuar líneas de acción aceptables y que los corresponsabiliza.
- ✓ Durante el consenso los desacuerdos no se supriman sino que se fortalece la colaboración para elaborar alternativas convergentes.

- ✓ Promover valores de interdependencia, reciprocidad, colegialidad o solidaridad cuando prevalece la interacción y toma de decisiones plenamente participativas y democráticas.

En síntesis, para aumentar la productividad en las escuelas primarias, combatir las desigualdades y consolidar una comunidad educativa más cohesionada, transparente y democrática se necesita desarrollar, desde la asesoría un trabajo colaborativo el cual resulta necesario para que contribuya a la reconstrucción social y cultural del marco de trabajo de la escuela para su propio desarrollo en una educación de calidad. Al respecto Murillo (2006) señala que las escuelas que consiguen mayoritariamente un desarrollo integral de sus alumnos son aquellas que:

- ✓ Contribuyen para que se lleve a cabo la misión y las metas escolares
- ✓ Ayudan a generar un clima que favorece el aprendizaje
- ✓ Colaboran en el desarrollo profesional de los docentes
- ✓ Desarrollan, coordinan y supervisan el curriculum de la escuela
- ✓ Fomentan el trabajo en equipo entre docentes
- ✓ Benefician la participación de la comunidad escolar
- ✓ Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.

Finalmente es importante no olvidar que el (PETE) Plan Estratégico de Transformación Escolar es un instrumento de trabajo educativo más que administrativo y se observa durante el ciclo escolar en las cuatro fases de la ruta metodológica:

1. Autoevaluación/Diagnóstico:^{vii} Identificación de las necesidades, fortalezas, debilidades y prioridades educativas teniendo como base para el diseño de la misión institucional la visión de la escuela que significa lo que se pretende ser, los objetivos que contribuirán en lo que respecta al logro de la misión y la visión, así como las metas que permitirán cada ciclo escolar conseguir una parte de los objetivos, y al final del ciclo alcanzarlos, de ahí la importancia de las estrategias para alcanzar los objetivos así como las actividades que contribuirán al logro de las metas.

2. Elaboración del PETE-Mediano plazo: Esta etapa es importante para que el Director y su equipo analicen la situación actual de la institución a la que pertenece, y a partir de ello diseñar y realizar los cursos de acción que permitan llevar a cabo la misión e ir conformando la visión. Considero que es una oportunidad para re-direccionar los objetivos de las dimensiones de la gestión, ya que los objetivos son intenciones amplias que orientan la acción de la escuela y se ligan con lo que se desea a futuro por lo que es importante cerciorarse que estos se utilicen como parámetros en el momento de llevar a cabo la evaluación.

3. Elaboración del PAT (Programa Anual de Trabajo)-Corto plazo: El equipo de trabajo establecerá acciones específicas a corto plazo (ciclo escolar) en función de los objetivos, metas y estrategias planteadas. Una de las acciones específicas a corto plazo es la que se refiere al registro y análisis sistemático de los resultados de aprendizaje de cada bimestre.

4. Seguimiento y evaluación al PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar)/PAT: En esta etapa construirán los indicadores de cada meta para evaluarlas al finalizar el ciclo escolar y valorar si están permitiendo avanzar hacia el logro de los objetivos.

CAPITULO III.

3.0 EL TRABAJO COLABORATIVO EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS, UN ACERCAMIENTO A LAS NECESIDADES DE ASESORIA.

Partiendo de la idea que la política educativa nacional tiene como fin fortalecer la gestión educativa a nivel básico principalmente a través de los programas de calidad cobra significado en una nueva forma de pensar la escuela donde los actores educativos se mueven hacia metas en común desde una misión y visión en conjunto en especial cuando la realidad de las escuelas en general son:

- 1) Instituciones que en su mayoría no cuentan con fondos suficientes para hacer efectiva la educación básica.
- 2) No es igual el nivel intelectual en los alumnos.
- 3) La mayoría de los padres de familia participan poco de forma corresponsable en el desarrollo de las acciones del centro escolar.
- 4) La vinculación de la escuela con la comunidad no apunta al mejoramiento social.
- 5) Existe una población considerable en situación de riesgo escolar o con problemas de aprendizaje.

De ahí la importancia para reorganizar a los diferentes actores educativos de la escuela mediante el trabajo colaborativo, caracterizado este último como un proceso que se construye en el contexto escolar, progresa a ritmos distintos, tiene avances y periodos de aparente avance ó estancamiento.

De esta forma cuando hablo de trabajo colaborativo lo hago en dos sentidos: Las actividades que les corresponden a cada uno de los agentes educativos impulsar desde su función y por otro lado las experiencias de estos como miembro que participa en este espacio.

Así la integración de los diferentes actores escolares (directivos, docentes, padres de familia, supervisores, jefes de sector o equipos técnicos estatales), como equipo de trabajo en un proyecto educativo llevará a cada uno de los agentes educativos a jugar un papel importante durante el trabajo colaborativo. De ahí que la toma de una postura personal será acompañada generalmente de un número

determinado de desarrollo de habilidades, valores, actitudes, competencias etc. Que se resumen en aprendizajes personales de las experiencias adquiridas. Ello dará recursos para aportar o no aportar nuevas iniciativas en el trabajo colaborativo.

Sin embargo esto no significa que todo el éxito del trabajo colaborativo descansa en la disposición personal. Al respecto para Villa Sánchez (1999), “el trabajo colaborativo, genera interdependencia, responsabilidad compartida, compromiso y mejora colectiva, y estas características brinda a los docentes un espacio donde se sienten más seguros en sus actuaciones como seres humanos lo que lleva a una relación entre colegas que permite la reflexión crítica enriquecida con las ideas de otros donde las aportaciones de los demás miembros del equipo son recibidas con agrado.”

Hay cuestiones administrativas, políticas educativas, un ámbito pedagógico y un orden normativo que es importante considerar. Por eso se llama trabajo colaborativo, sin embargo las vivencias personales de cada agente educativo así como los recursos materiales ocupan un lugar importante que contribuirá en parte a generar o no las condiciones necesarias para el desarrollo del trabajo colaborativo desde la asesoría en cada uno de sus miembros.

Así la importancia de la toma de decisiones de cada uno de los agentes escolares define acciones alrededor del objetivo que tienen en común, por eso las responsabilidades de cada uno es horizontal es decir las aportaciones de todo son consideradas por igual, esta visión es fundamental para el resultado que se pretende a través de la tarea en común.

Pues es a partir de la tarea en común que considera se puede tomar decisiones y definir acciones de manera consensuada a través del diálogo y establecimiento de acuerdos de cada uno de los actores escolares. Esto dará como resultado la corresponsabilidad en las decisiones y acciones que se desprenden de un objetivo en común, donde el trabajo colaborativo en el contexto escolar centra los esfuerzos alrededor de metas que acordaron en equipo por colegiado, en un marco de respeto a la diversidad y abierto a la pluralidad.

Lo que significa entonces que el trabajo colaborativo es un soporte académico y humano que permite a cada actor educativo resolver conflictos pacíficamente así como mejorar el compromiso con la tarea que tiene encomendada, lo que se traduce en una experiencia formativa y la oportunidad de reafirmar y ejercitar valores siendo la base de relaciones interpersonales positivas que llevan a la construcción de ambientes

democráticos, esto debido que los docentes trabajan también en su aula desde un ambiente de inclusión, pues los niveles de preescolar, primaria y secundaria a partir de la Reforma a la Ley General de Educación en 1993, con la reorientación y reorganización de los servicios de educación especial (SEP, 2002; 12) “se ha visto modificada dado el reconocimiento de la obligatoriedad de recibir alumnos en situación de Necesidades Educativas Especiales con y sin discapacidad, en el aula regular.”

De esta manera la asesoría desde la colaboración implica un proceso entre los profesionales de colaboración y tiene como característica el dialogo, en el cual se tocan puntos fundamentales de las principales problemáticas educativas del centro donde se labora; así como la identificación de las posibles causas y los posibles puntos de solución.

Sin embargo favorecer en la asesoría los procesos que implican cambio y mejora de las problemáticas educativas requiere de compromiso y una constante auto revisión de la práctica profesional y del análisis de las consecuencias de la misma en los alumnos y en el desarrollo personal y social, lo que implica la ética y la propia ideología del profesional de la educación donde esta conciencia permite la construcción y regulación por parte de los implicados en el proceso positivo del asesoramiento.

Al final de una asesoría desde la colaboración se espera entonces que el profesional mejore su práctica profesional y el desarrollo de una capacidad para ser autocríticos y para aprender a identificar los principales problemas y las posibles soluciones del medio educativo donde se desenvuelven y que atienda las necesidades de sus alumnos que a menudo provienen no solo de distintos estratos sociales sino que tienen diferentes capacidades e intereses de contenido cultural mundial y local lo que los lleva a construirse como sujetos de derecho en la sociedad, desarrollando su autonomía y propia identidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Esto significa en consecuencia que el centro de la educación es el estudiante, de ahí la importancia de que en la educación haya pertinencia, entendida esta última como una educación coherente en un enfoque de derechos y flexible que atienda y se adapte a las necesidades y características del alumnado y su contexto socio-cultural.

Lo anterior asegura una educación con calidad y en el plano curricular, cobra significado con las adaptaciones y diversificaciones necesarias referente para la educación de todos los niños y niñas; también para aquellos con necesidades educativas especiales lo que se ve reflejado en prácticas pedagógicas de la diversidad que parten de lo que “es”, “sabe” y “siente” el alumnado, lo que optimiza el desarrollo personal y social.

Además de acuerdo a Oreal/UNESCO Santiago (2007) lo comentado anteriormente, la eficacia y la eficiencia son los otros dos puntos básicos de una educación de calidad para todos los que han de representar las preocupaciones centrales de toda política pública en el terreno de la educación, lo cual asienta a la educación como un reto y al mismo tiempo un logro que se ha alcanzado últimamente en especial con la población con necesidades educativas especiales lo que vuelve a la educación en el sistema educativo mexicano, un logro y al mismo tiempo un reto.

PRINCIPALES LOGROS Y RETOS EDUCATIVOS QUE HE OBSERVADO	
LOGROS	RETOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En teoría el derecho a una educación de calidad para toda la población, en cuanto a la equidad en la distribución de los aprendizajes, su relevancia y su pertinencia. ✓ En teoría reconocer en la educación que la eficacia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas. ✓ En teoría reconocer que el “fracaso escolar”, usualmente entendido como un fracaso de la 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar los objetivos de la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derecho. ✓ Lograr que recursos y procesos educativos estén asignados y organizados de manera que se favorezcan aprendizajes relevantes y pertinentes. ✓ Para cada decisión que se tome el contexto escolar y áulico tener no solo en cuenta los resultados de aprendizaje en las materias fundamentales sino también la eficacia de la gestión curricular en

<p>operación del sistema educativo que no garantiza a los estudiantes la prosecución fluida de los estudios y, finalmente, reduce sus oportunidades educativas en vez de proporcionar otras nuevas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocer el uso efectivo de un abanico de estrategias es esencial para ajustarse a los diferentes intereses, ritmos, estilos y nivel de competencias de los alumnos lo que impacta no solo en el ámbito del aprendizaje sino en el desarrollo de habilidades sociales y emocionales de los alumnos. ✓ Reconocer que la descentralización no se ha acompañado de acciones orientadas a fortalecer las competencias de las autoridades locales y de los docentes para que sean capaces de concretar el currículo y hacerlo más relevante y significativo para todo el alumnado. 	<p>su sentido más amplio y de la gestión de la convivencia escolar, aspectos estrechamente relacionados con la equidad, relevancia y pertinencia de los aprendizajes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El principal desafío para los sistemas educativos es cómo plantear los objetivos de políticas que se desprenden de un enfoque de derechos en términos de logros que puedan ser verificados. ✓ Ver la eficiencia y eficacia como dimensiones que atañen a la instrumentación de la acción pública y que estas se engarzan de modo indisoluble con las dimensiones sustantivas de relevancia, pertinencia y equidad lo que se entiende como una educación de calidad para todos.
---	---

En síntesis, para aumentar la productividad, abatir la pobreza, combatir las desigualdades y consolidar comunidades más cohesionadas, transparentes y democráticas desde el ámbito educativo se necesita desarrollar desde la asesoría un trabajo colaborativo el cual resulta necesario para que contribuya a la reconstrucción social y cultural del marco de trabajo de la escuela para su propio desarrollo en una educación con calidad.

CAPITULO IV

4.0 EL MODELO DE GESTION EDUCATIVA ESTRATEGICA DESDE EL TRABAJO COLABORATIVO EN EL NIVEL BÁSICO.

“Desear es padecer el imperio de las cosas; querer es ser amo de sí mismo”

Verez y Huisman

Las sociedades del siglo XXI, están llenas de incertidumbre, y complejos desafíos que demandan nuevas soluciones en los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales, de esta forma la capacidad que tengan las nuevas generaciones de dar respuestas depende de la posibilidad de saber gestionar los riesgos de la ciencia y la tecnología, de la capacidad que tengan para generar conocimiento que permita identificar y entender mejor las problemáticas relevantes; lo que implica generación de nuevo conocimiento e interpretar información donde el futuro es digital y el conocimiento es la clave.

Así “ uno de los mayores desafíos que enfrentamos en el México actual, y en general en el mundo, es el de lograr el reparto más justo de la riqueza, de manera que cada vez haya más personas con la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas y plantearse proyectos de vida que realmente pueda realizar”^{viii}

De esta forma, el conocimiento como un recurso para el desarrollo de la humanidad y su preservación, requiere de un tipo de hombre, con pesamiento crítico y complejo que de acuerdo a Morin “construya una cultura de la solidaridad donde no es imposible reducir al ser humano a una definición y disolverlo en estructuras formales, pues aquel que piensa de forma compleja nunca es excluyente, ortodoxo ni dictatorial”^{ix} de ahí que a nivel internacional se den a conocer nuevas reformas educativas innovadoras que atiendan las necesidades del siglo XXI y de la cual México impulsa “La Reforma Integral de la Educación Primaria 2009 que es parte de la política educativa nacional con la que se culmina el proyecto de articulacion curricular desde la reforma preescolar en 2004 y de secundaria en 2006, orientada a elevar la calidad de la

educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo y cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”^x

Cada escuela tiene ciertas características de las cuales hay que partir para poder llevar a cabo con objetividad la dirección de la misma en su reconocimiento de las necesidades y problemas de la realidad del contexto de la escuela, los recursos con los que se cuentan, la formación de los docentes y las características de las familias y los alumnos, permitirá desarrollar las acciones a seguir. Todo esto aunado a los rasgos del perfil de egreso que define un tipo de ciudadano y que significa la integración del plan de estudios 2011^{xi} de la Educación Básica que reflejarán en el alumno el desarrollo de competencias para la vida y que son:

- 1.- Competencias para el aprendizaje permanente
- 2.- Competencias para el manejo de información
- 3.- Competencias para el manejo de situaciones
- 4.- Competencias para la convivencia
- 5.- Competencias para la vida en sociedad

Cuadro comparativo		
¿Qué es una competencia?	¿De qué forma se puede educar en competencias?	¿Cuál es la intención de educar en competencias?
Es una habilidad que necesita una persona para dar solución a problemas cotidianos a través de acciones que favorezcan al medio en el que se desenvuelve en un ganar-ganar. Poniendo en juego un pensamiento flexible que implica la congruencia de actitudes, procedimientos y conceptos. Donde dicha movilización de saberes implica un saber, saber hacer y saber ser.	Creando ambientes de aprendizaje adecuados a la diversidad del alumnado buscando aprendizajes significativos en por ejemplo el desarrollo de intervenciones donde se trabajen valores que impliquen dilemas morales, proyectos y sesiones que respeten el estilo de aprendizaje de los alumnos.	Generar ciudadanos del mundo, autónomos críticos, reflexivos con un pensamiento flexible que genere sociedades del conocimiento para el bien común. Esto permitirá a los alumnos contar con herramientas y conocimientos para desarrollarse en la sociedad de forma autónoma.

Por consiguiente al director de una escuela, para su gestión escolar se sugiere que tome en cuenta todos estos acuerdos internacionales y nacionales para después adaptarlos a su realidad escolar, a través de acciones estratégicas que se verán reflejadas en su gestión escolar desde el trabajo colaborativo y la cual está conformada por el conjunto de aspectos y condiciones necesarias para que las comunidades educativas adquieran autonomía, identifiquen problemas y contribuyan a su solución,

por medio de la transformación de trabajo en el aula y de la organización escolar, a fin de que los integrantes de la comunidad escolar vivan ambientes estimulantes para el estudio y el trabajo, centrando la atención en el cumplimiento de su razón de ser: el estudio, la enseñanza y el aprendizaje y de esta manera establecer mecanismos para alcanzar los propósitos formativos.

Pero, ¿que es gestión? Para el Programa Escuelas de Calidad (2003)^{xii} es la acción principal de la administración y el eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar desde una visión amplia de la realidad de una organización. Así el concepto de Gestión tiene tres campos de significado principalmente:

- a) **Acción:** Consiste en lograr gestionar a través del proceder de una acción un objetivo mediante acciones que se llevarán a cabo a través de funciones cotidianas de los sujetos (gestores) involucrados.
- b) **Investigación:** El objetivo es producir conocimiento sobre fenómenos observables en el campo de acción para describir, comprender o explicar dichos fenómenos desde un análisis crítico y su interpretación apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.
- c) **Innovación:** Utilizar de la mejor manera los recursos disponibles de tal forma que se enriquezca la acción y hacerla eficiente para lograr los propósitos y fines perseguidos de forma pertinente es decir adecuadas al contexto y a las personas que realizan la acción (gestores).

En términos educativos para el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, la gestión^{xiii} hace referencia a un conjunto de acciones integradas que tiene como fin el logro de un objetivo a cierto plazo, siendo la acción principal de la administración y un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se espera alcanzar.

De esta forma es importante que el lector comprenda que, en el campo educativo, la gestión educativa (sistema) apuesta por una perspectiva gestora de resultados educativos para centrar su atención en la generación de dinámicas internas desde el

¿cómo hacen lo que hacen? Y ¿qué resultados están obteniendo? a partir de dividir la gestión educativa (sistema) en tres categorías:

- a) **Gestión Institucional** (estructura): Hace referencia en la forma en que cada organización traduce las políticas y lo agregan a su contexto de forma particular a través de líneas de acción. Es decir comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y orientación, lo cual permite una buena conducción de proyectos y acciones relacionadas entre sí, donde estas acciones educativas se vinculan con las formas de gobierno y de dirección.

- b) **Gestión Escolar** (comunidad educativa): Es el conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela, donde sus principales actores (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) tienen como tarea fundamental generar en la escuela condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos se apropien del currículum. Así el enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en direccionar y planificar de acuerdo con una visión y misión, filosofía, valores, objetivos de la institución, recursos, compartidos por la comunidad escolar.

De esta forma se entiende por gestión escolar^{xiv} el ámbito de lo que es la cultura organizacional, que se encuentra conformada por los directivos, docentes, normas, instancias de decisión y los actores y distintos factores que están relacionados con la forma particular de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, así como la manera en que se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y la relación con la comunidad donde se ubica el centro escolar.

- c) **Gestión Pedagógica** (aula): Es la forma en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume el currículum y lo traduce en una planeación didáctica, como lo evalúa y, además la manera de interactuar con los padres de familia y los alumnos para garantizarles el aprendizaje, de esta forma la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje. El núcleo^{xv} de

la gestión pedagógica implica la concreción de fines educativos así como la aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, ritmos de aprendizaje lo que centra a la gestión pedagógica en una relación entre la teoría y la práctica educativa, factor importante para el éxito escolar que hace referencia a los resultados de aprendizaje con relación al desarrollo cognitivo y socioafectivo de estos.

En el mismo sentido como parte de la gestión escolar se incluyen dos aspectos que tienen repercusión en las formas de trabajo de las escuelas e inciden en las condiciones en que se realizan el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, estos aspectos son: la normatividad escolar y los recursos con que cuentan las escuelas, incluyendo la infraestructura^{»xvi}

Al respecto Fierro (2006) señala que la gestión escolar tiene una intencionalidad declarada, una práctica concreta, que corresponden a esos propósitos la cual está impregnada de lo técnico-pedagógico, lo administrativo, lo político-laboral. Dicho escenario educativo, se sustenta en el trabajo colegiado y el proyecto escolar que han definido en colectivo los actores escolares. De ahí la importancia de trabajar colaborativamente.

Bajo esta visión para integrar las dimensiones del PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) desde una organización en cada una de sus dimensiones, se necesita entonces una gestión educativa estratégica que lleve a la comunidad educativa a trabajar colaborativamente. Pero, ¿qué es la gestión educativa estratégica?

Visto desde el Programa¹ Escuelas de Calidad señala desde el 2003 que la gestión educativa estratégica se puede comprender mediante tres palabras clave principalmente: reflexión, decisión y liderazgo teniendo como fin conducir la organización escolar, lo que significa entonces que a través de la reflexión los actores escolares como: maestros, directores, y padres de familia en las escuelas pueden tomar decisiones en sus actividades educativas para el beneficio de sus alumnos en cuestiones

¹ Programa Escuelas de Calidad (2003) Módulo 1 : Modelo de Gestión Educativa Estratégica

del aprendizaje lo que significa decidirse a asumir responsabilidades con liderazgo a través de acciones.

La pregunta es ¿Cómo trabajar colaborativamente a través de metas concretas para el beneficio de los diferentes actores escolares? Partiendo de la pregunta considero que para llevar a cabo el PETE/PEC (Programa de Escuelas de Calidad), con éxito desde un trabajo colaborativo es importante definir una estrategia para el desarrollo del mismo.

Para Bram (2004) “las estrategias permiten analizar las diferentes caras de un problema y tiene la función de encontrar la relación entre la sociedad, los individuos y sus organizaciones, partiendo de que el contexto no solo es técnico-económico sino también psicosocial y político, lo que da como resultado la capacidad de interpretar la realidad, su pasado y su futuro que refleja diversas aspiraciones humanas. Así la gestión estratégica es enfocarse en el qué hace y por qué lo hace, porque se busca voluntariamente la cooperación para la realización de un proyecto desde la aceptación de la construcción de realidades posibles de la sociedad por principios de actuación y de metas.”

Esto significa que la gestión educativa estratégica no es un procedimiento administrativo, pero sí una herramienta que permite a través del diálogo tomar decisiones objetivas a través de un proyecto en común que es un proceso práctico generador de decisiones que tiene como características² principales:

- a) **Centralidad en lo pedagógico:** Consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- b) **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:** Los actores educativos (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos) ante la diversidad de situaciones son capaces de generar oportunidades y soluciones.
- c) **Trabajo en equipo:** Visión compartida de forma colegiada de hacia donde se quiere ir, así como los principios educativos que se quieren promover de forma

² Programa Escuelas de Calidad (2003) Módulo 1 Modelo de Gestión Educativa Estratégica

colegiada para que se facilite la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

- d) **Aperturar al aprendizaje y a la innovación:** Es cuando los docentes implementan ideas para el logro de sus objetivos educativos siendo capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas originando conocimiento para trasladarlo a sus prácticas como profesionales.
- e) **Asesoramiento y orientación para la profesionalización:** Son espacios de reflexión para identificar áreas de oportunidad y redes de intercambio en un plan de desarrollo profesional.
- f) **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** Propone plantear escenarios ante situaciones diversas donde los actores promueven propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- g) **Intervención sistémica y estratégica:** Supone elaborar la estrategia y articular acciones para lograr objetivos y metas, haciendo de la planificación una herramienta de autorregulación que potencialice las capacidades de todos para una intervención con sentido en el ámbito escolar.

¿Cómo pensar estratégicamente?

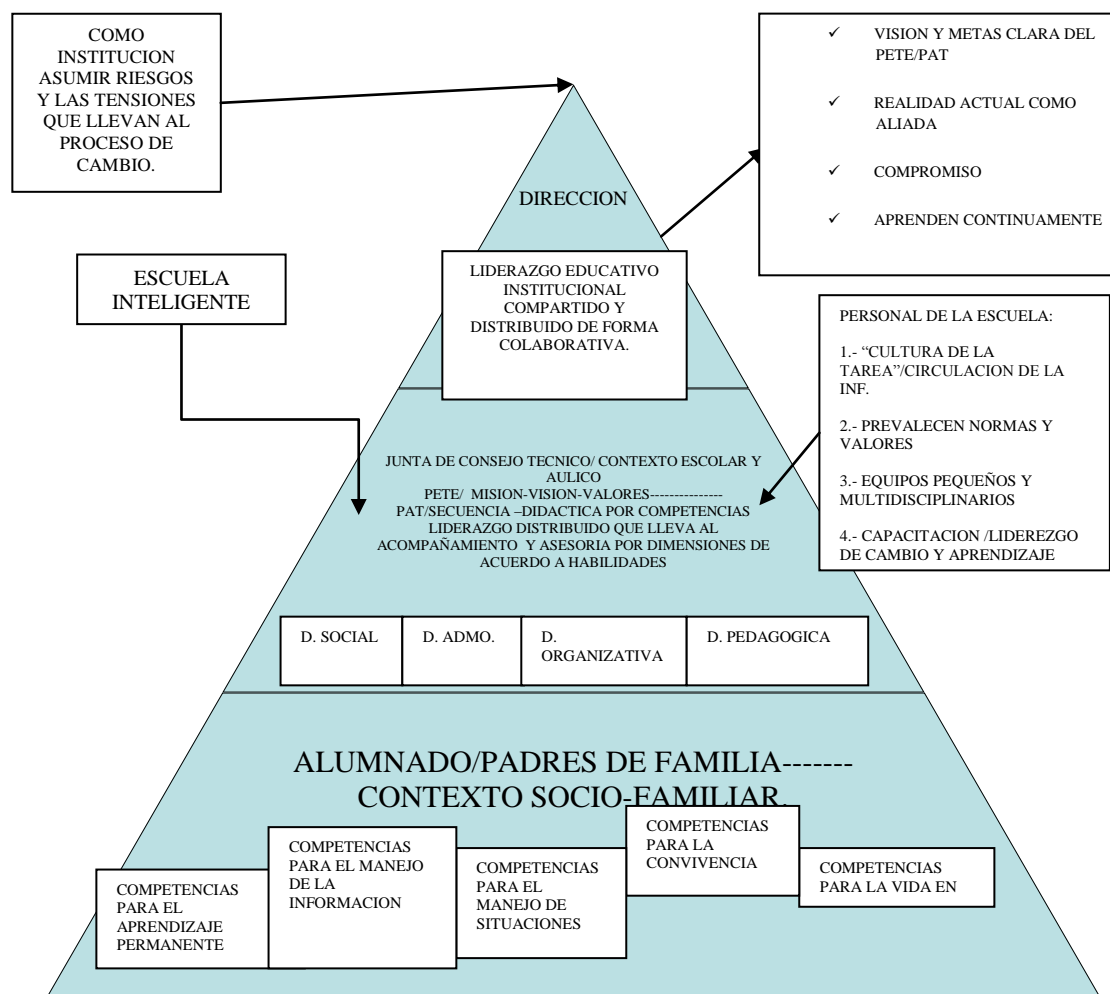
- a) Elaborar un concepto de misión reflexiva desde su actuación pública
- b) Condiciones de equilibrio entre la realidad y el sueño
- c) Sistematizar los fines
- d) Ver la organización como un organismo que tiene su propia personalidad

Pero entonces ¿qué es la gestión estratégica? Para el Modelo de Gestión Educativa Estratégica MGEE³ (2010:61) “La gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar, parte de la crítica de los modelos (o modos) tradicionales de administración escolar basada en teorías (Fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro, intervenciones

³ Fuente: Elaboración propia a partir de Programas de Escuelas de Calidad, Alianza por Calidad de la Educación, Módulo 1: *MGGE Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2010). Colaboración: Coordinadores Generales y Académicos Estatales del Programa de Escuelas de Calidad.

sistemáticas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover practicas burocraticas. Así para Villa (1999), una organización es capaz de aprender cuando se centra en un enfoque de equipo.

“ESQUEMA ESTRATEGICO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE ESCUELAS INTELIGENTES”



De esta forma considero que cuando el Director de una institución educativa asesora a partir del diálogo compartido el asesoramiento colaborativo horizontal, formula preguntas que llevan al aprendizaje significativo de los distintos actores escolares, permite experiencias de aprendizaje y a su vez facilita el proyecto en común entre los distintos actores de la escuela. Así la asesoría colaborativa del Director aporta la oportunidad de gestar espacios que permitan el desarrollo de metas en común caracterizadas por:

- Favorecer un mayor compromiso y construcción en el desarrollo de la construcción de relaciones interpersonales.
- Decisiones compartidas hacen que no se pierdan metas en común, lo que lleva a la mejora de los resultados del proyecto escolar. Y que desde luego impacta en la gestión escolar considerablemente de forma positiva.

Los puntos arriba mencionados me llevan a pensar entonces que las escuelas primarias están en un proceso contradictorio en cuanto al tipo de asesoría se refiere, mientras que algunos miembros del equipo necesitan un tipo de asesoría colaborativa donde el asesor y el asesorado guardan una interdependencia y de responsabilidad compartida, otros grupo de personas prefieren un modelo de intervención que se caracteriza por relaciones jerárquicas y que implican conductas directivas de la parte asesorada, mientras otro grupo de personas principalmente los más jóvenes prefieren el modelo de facilitación que se centre más en una relación de ayuda, consejos o soluciones que puede proporcionar el asesor de forma no jerárquica ni excesivamente formalizada.

De acuerdo a Antunez, Serafín (2006), la acción asesora en la escuela es un proceso de acompañamiento que se enfoca a la mejora de las prácticas profesionales de los docentes, directivos, personal técnico y en menor medida pero también importante de los padres de familia y madres así como del alumnado.

4.1 LA ASESORÍA COLABORATIVA DEL DIRECTOR

Murillo (2006) menciona que de la persona que ocupa el puesto de dirección dependerá de su liderazgo y los cambios que se den desde el interior de la institución así partiendo de la idea de dicho autor considero que la asesoría en el ámbito educativo es un proceso de colaboración de profesionales y tiene como característica el diálogo en el cual se tocan puntos fundamentales de las principales problemáticas educativas del centro donde se labora así como la identificación de las posibles causas y los posibles puntos de solución.

Sin embargo una asesoría colaborativa no se logra si al mismo tiempo como estrategia de acción no se impulsa el trabajo colegiado, al respecto Fierro Evans (1998) señala que el trabajo colegiado es un proceso participativo de toma de decisiones y definición de acciones, entre los docentes y directivos, en la búsqueda de la mejora institucional donde el propósito es que las escuelas transiten de una cultura individualista a una cultura colaborativa desde la participación organizada de los miembros de un equipo. Asimismo, el trabajo colegiado en los equipos como fuente de organización, pretende:⁴

- a) La promoción y el fomento de la participación para el desarrollo de trabajo en lo que respecta la supervisión escolar, a partir de acciones de planeación, seguimiento y evaluación.
- b) Que crezca la eficiencia en lo que respecta el funcionamiento de los grupos de trabajo para que sea posible el desarrollo de habilidades como el análisis, la reflexión y el intercambio académico con el fin de que haya un mejor logro educativo.
- c) Organizar al trabajo colegiado como un espacio definido para la investigación y la definición de propuestas integrales de gestión que permitan robustecer los procesos educativos.

Para que los puntos arriba señalados se lleven a cabo con eficiencia considero indispensable la colaboración y la colegialidad, esto permitirá desde mi punto de vista

⁴ SEP/Dirección General de Bachillerato, Consideraciones para el trabajo colegiado; pp. 1-5

favorecer en la asesoría los procesos que implican cambio y mejora de las temáticas educativas pues la asesoría requiere de compromiso y una constante auto-revisión de la práctica profesional y del análisis de las consecuencias de la misma en los alumnos y el desarrollo personal y social, lo que implica la ética y la propia ideología del profesional de la educación, esta conciencia permite la construcción y regulación por parte de los implicados en el proceso positivo del asesoramiento.

Al final de una asesoría colaborativa en colegiado se espera entonces que el profesional mejore su práctica educativa y el desarrollo de una capacidad autocrítica que lo lleve a identificar los principales problemas y las posibles soluciones del medio educativo donde se desenvuelve, capaz de dar solución a las necesidades de sus alumnos que enfrentan una época desde un punto de vista social, económico, educativo y político que se resume a pertenecer en un estrato social y cultural que lleva al alumno en el mejor de los casos a desarrollar diferentes capacidades e intereses de contenido cultural mundial y local construyéndose como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía y propia identidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Lo que significa en consecuencia que el centro de la educación es el estudiante, de ahí la importancia de que en la educación haya pertinencia, entendida esta última como un enfoque de derechos y flexible que atiende y se adapta a las necesidades y características del alumnado y su contexto socio-cultural.

Lo anterior asegura una educación con calidad y en el plano curricular cobra significado con las adaptaciones y diversificaciones necesarias referente para la educación de todos los niños y niñas; también para aquéllos con necesidades educativas especiales, lo que se ve reflejado en prácticas pedagógicas de la diversidad que parten de lo que “es”, “sabe” y “siente” el alumnado lo que optimiza el desarrollo personal y social es decir la educación integral.

Además de lo comentado anteriormente es importante mencionar que una asesoría colaborativa va acompañada de la eficacia y la eficiencia son los otros dos puntos básicos de una educación de calidad, donde vista esta desde la colaboración han de representar las preocupaciones centrales de toda política pública en el terreno de la educación lo cual lleva a

la educación un reto y al mismo tiempo un logro que se ha alcanzado últimamente en especial con la población con necesidades educativas especiales lo que vuelve a la educación en el sistema educativo mexicano un logro y al mismo tiempo un reto.

En síntesis, para aumentar la productividad, abatir la pobreza, combatir las desigualdades y consolidar comunidades más cohesionadas, transparentes y democráticas desde el ámbito educativo se necesita desarrollar desde la asesoría un trabajo colaborativo el cual resulta necesario para que contribuya a la reconstrucción social y cultural del marco de trabajo de la escuela para su propio desarrollo en una educación con calidad.

De esta forma el asesoramiento como fenómeno actual forma parte de la realidad educativa siendo un modelo que constituye un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientada a la resolución de problemas de la organización que muestra la siguientes características:

- Profesionales de igual estatus con el propósito de resolver problemas en la práctica profesional.
- Involucra a una parte que presta apoyo/ ayuda y a otra parte que la recibe, puede adoptar formas como: exhortación, provisión, formación, indagación o coordinación
- Los agentes del asesoramiento, pueden actuar individual o grupalmente. Y ocupar una posición interna o externa a la organización educativa.
- Las situaciones de ayuda tienden a adoptar la forma típica de un proceso de resolución de problemas.
- Entran en juego elementos estrictamente técnicos o laborales, así como aspectos psicosociales dependientes del sujeto.

Así encontramos que en el asesoramiento dentro de sus contribuciones guarda una relación directa con los aspectos educativos que concierne a los alumnos, donde se examina o valora el contenido del asesoramiento, y consecuentemente los propósitos y destinatarios, lo que guarda una relación estrecha con la razón de ser y función básica de las organizaciones educativas, así como cada uno de sus miembros y sus procesos de enseñanza y aprendizaje.

Donde el asesoramiento es un proceso de ayuda en el cual se elaboran transmiten y

reconstruyen contenidos que tienen que ver con la resolución de un problema que implica y afecta a la parte asesorada, de esta forma el problema determina experiencias relevantes. Por lo que las partes implicadas en el asesoramiento, tendrán la capacidad o el potencial de identificar, comprender y alcanzar soluciones satisfactorias, lo que implica comprender los modelos de asesoramiento.

Así la estructura de interacción que conlleva al asesoramiento es una práctica meramente profesional que consiste en presentar apoyo o ayuda a otros profesionales, lo importante en la parte asesorada será el logro de la meta de su interés es decir afrontar los problemas que llevaran a la actividad asesora a:

- a) Exhortación: consejos, informales
- b) Provisión : Materiales adoptados y aplicados
- c) Formación Transmisión de información y demostración de prácticas ejemplares.
- d) Indagación: Investigación externa de situaciones educativas.
- e) Coordinación: Asunción de la postura del líder para dinamizar tareas intra e inter grupales.

Modelos de Asesoramiento:

Modelo de Intervención: Me centraré más en desarrollar la explicación de este modelo debido a que generalmente los docentes veteranos insisten en que se lleve a cabo el desarrollo de este modelo por considerarlo desde su experiencia como el asesor ideal que corresponde a la figura del experto.

El asesor que se guía bajo la guía del modelo de intervención, hace un diagnóstico del problema y propone una solución, de esta forma el experto da soluciones a los problemas desde una posición neutral, partiendo de principios establecidos. Donde tiende a transmitir, o establecer soluciones, emprender ciertas acciones o responder en su desempeño e indicadores particulares, basando su eficacia en la adopción de un planteamiento o programa educativo.

Así el asesor que se basa en el modelo de intervención generalmente se concentra en la

estructura de tareas y esto le conduce a asumir la responsabilidad de identificar y analizar el problema para decidir lo que hay que cambiar, de prescribir soluciones y ajustar el proceso de desarrollo, de las áreas en función de los objetivos preseleccionados y de evaluar y examinar el éxito de las acciones emprendidas por el profesor:

- A) El asesor interpreta o enjuicia el problema o necesidad del profesor desde su propio conocimiento y visión de las cosas, ocupando la mayor parte del tiempo en identificar, definir y valorar el problema.
- B) El asesor desde su experiencia y dominio experto fija las metas a trazar y determina los cursos de acción más eficaces para resolver un problema. Por lo tanto el asesor persuade y dirige al asesorado hacia lo que debe hacerse, el asesorado acepta la solución como beneficiario directo de la misma.
- C) El asesor toma las decisiones el control de las acciones, establece tiempos y criterios para la puesta en práctica, el profesor asume la responsabilidad de ejecutar la decisiones elaboradas y tomadas por el asesor
- D) El asesor concluye revisando la acción propuesta y reiterando las expectativas puestas en los profesores. El criterio para evaluar el éxito del asesoramiento exige plantear la siguiente pregunta. ¿En qué grado se relacionan los medios escogidos por el asesor con sus fines?

Por consiguiente las relaciones dominadas por el asesor según el modelo de intervención, se caracteriza por relaciones jerárquicas que implican conductas directivas de la parte asesora sobre la parte del asesorado, es importante señalar que si el asesor ocupa una posición formal corre el peligro de recurrir a una estrategia coercitiva o de poder. En dicho sentido lo apropiado es utilizar estrategias persuasivas o racionales, para transmitir a los profesores el mensaje de que se les está transmitiendo es una posible solución.

Finalmente este tipo de asesoramiento educativo soluciona los problemas haciendo dependiente al docente, donde el asesor es el experto e impone soluciones a los problemas y dicta por lo que como experto basa su modelo de intervención en la adopción de un planteamiento o programa educativo donde la máxima fidelidad del mismo es importante para los docentes. Esto implica una relación de tipo jerárquica que implica conductas

directivas de la parte asesora sobre la parte asesorada lo que significaría que se el asesor ocupa una posición formal en niveles altos de la estructura del sistema podría recurrir a una estrategia coercitiva o de poder.

Modelo de Facilitación: En este tipo de asesoramiento educativo el asesor no diagnostica el problema y sugiere una solución a la persona interesada, sino que busca ayudar al docente para que el mismo sea quien diagnóstique su problema y encuentre su propia solución.

Modelo de colaboración: El modelo de asesoramiento educativo por colaboración la toma de decisiones es consensual, con una responsabilidad compartida, que genera una relación de tipo auténtica donde hay igualdad de condiciones entre asesor y profesor.

Cuadro de funciones inherentes a la asesoría de acuerdo a las necesidades psicosociales dependientes del sujeto.			
Actividades planeadas	<i>El asesoramiento es un modelo que constituye un proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientada a la resolución de problemas de la organización.</i>		
	Necesidades educativas	Retos del enfoque por competencias	Necesidades de asesoría.
1.- Brindar asesoría a docentes acerca de los programas, sus enfoques y la manera de evaluar. 2.- Compartir experiencias entre compañeros docentes. 3.- Fomentar la capacitación continua en la comunidad docente a través de la asistencia a cursos internos y externos. 4.- Apoyar la detección de áreas de oportunidad de las prácticas pedagógicas del equipo docente. 5.- En colegiado el intercambio de experiencias didácticas con el empleo de materiales y recursos disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación docente ✓ Transformación de estrategias y aplicación de instrumentos para la evaluación de aprendizajes esperados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar el desarrollo de competencias en el alumno. ✓ Adquirir competencias docentes. ✓ Mejorar la calidad educativa. ✓ La planeación didáctica en función de los aprendizajes esperados y la evaluación de logros y medularmente la transversalidad. ✓ Evaluación de los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de Intervención ✓ Modelo de facilitación ✓ Modelo de colaboración

Considero que aunado a los modelos de colaboración existe una estrecha relación con los cinco tipos de liderazgo escolar de acuerdo a Swergiovanni (1984) citado en Murillo (2006):

Lider técnico: Se basa en técnicas de planificación y de distribución del tiempo, donde el directivo escolar se encarga de planificar, organizar, coordinar y establecer un horario de actividades de la institución escolar con el propósito de una eficacia.

Lider humano: Este tipo de directivo escolar da mayor peso a las relaciones humanas, dando así oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización y centrándose en el desarrollo de una moral del centro que impacte en la toma de decisiones de los miembros de la institución de forma participativa.

Lider educativo: Se centra en diagnosticar los principales problemas educativos que atañen a la institución escolar para orientar los profesores promoviendo así la supervisión, evaluación y el desarrollo personal, desarrollando así una preocupación principal porque se lleve a cabo el desarrollo del currículum.

Lider simbólico: Asume el papel de jefe como tal, su objetivo principal son la selección de intereses educativos, requiere un compromiso y proyectar una imagen que atienda a la selección de metas y comportamiento entre aquellos que forman parte de la institución educativa.

Lider cultural: A través de una misión fortalece valores y creencias que existen en la escuela y que la conforman con una identidad única así como cultura propia, que manifiesta un sistema de símbolos a lo largo del tiempo.

De esta forma Huerta (2001) considera que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen de forma voluntaria en el logro de las metas que se persiguen asimismo en el texto referido comparte cuatro características de liderazgo:

1) Hace referencia a la capacidad para usar el poder; 2) capacidad para comprender integralmente al ser humano en lo que lo motiva; 3) capacidad para inspirar el objetivo de la tarea que va hacia la mejora continua; 4) capacidad para propiciar un ambiente de respuesta a las motivaciones.

Lo anterior me lleva a pensar que los tipos de liderazgos aplicados a la escuela desde los distintos modelos de asesoramiento: Modelo de Intervención, Modelo de facilitación, Modelo de colaboración. Generará en la escuela un tipo de director, que de

acuerdo a sus características desarrollará soluciones en la institución, que en el mejor de los casos se espera fomente el desarrollo personal, los cuales se sintetizan en la siguiente tabla 1.

Tabla 1. SINTESIS DE MODELOS DE ASESORAMIENTO Y TIPOS DE LIDERAZGO

MODELOS DE ASESORAMIENTO EDUCATIVO	TIPOS DE LIDERAZGO
<p style="text-align: center;">Modelo de Intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluciona los problemas haciendo dependiente al docente. ▪ El asesor es el experto e impone soluciones a los problemas ▪ El experto basa su modelo de intervención en la adopción de un planteamiento o programa educativo donde la máxima fidelidad del mismo es importante para los docentes. ▪ Esto implica una relación de tipo jerárquica que desarrolla conductas directivas de la parte asesora sobre la parte asesorada. ▪ Si el asesor ocupa una posición formal en niveles altos de la estructura del sistema podría recurrir a una estrategia coercitiva o de poder. 	<p style="text-align: center;">Líder técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planifica y distribuye el tiempo ▪ Organiza, coordina y establece un horario de actividades de la institución escolar ▪ Su propósito la eficacia <p style="text-align: center;">Líder humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento de relaciones humanas ▪ Generador de oportunidades de desarrollo profesional ▪ Desarrolla una moral del centro que impacte en la toma de decisiones <p style="text-align: center;">Líder educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostica los principales problemas educativos ▪ Orienta a los profesores promoviendo así la supervisión, evaluación y el desarrollo personal ▪ Preocupación porque se lleve a cabo el desarrollo del currículum. <p style="text-align: center;">Líder Simbólico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asume el papel de jefe ▪ Su objetivo la selección de intereses educativos ▪ Requiere proyectar una imagen que atienda a la selección de metas y comportamiento entre aquellos que forman parte de la institución educativa. <p style="text-align: center;">Líder Cultural:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene una misión que fortalece valores y creencias que existen en la escuela. ▪ La escuela está conformada con una identidad única y una cultura propia.
<p style="text-align: center;">Modelo de facilitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El asesor no diagnostica el problema ▪ No sugiere una solución a la persona interesada. ▪ Busca ayudar al docente para que el mismo sea quien diagnostique su problema y encuentre su propia solución. 	
<p style="text-align: center;">Modelo de colaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La toma de decisiones es concensual ▪ Responsabilidad compartida, que genera una relación de tipo auténtica ▪ Igualdad de condiciones entre asesor y profesor. 	

Fuente: Elaboración propia a partir de Antunez, Serafín (2006) y Swergiovanni (1984) citado en Murillo (2006)

De esta forma de acuerdo a Villa Sánchez (1999), las personas con un alto nivel de dominio personal tienen generalmente las siguientes características:

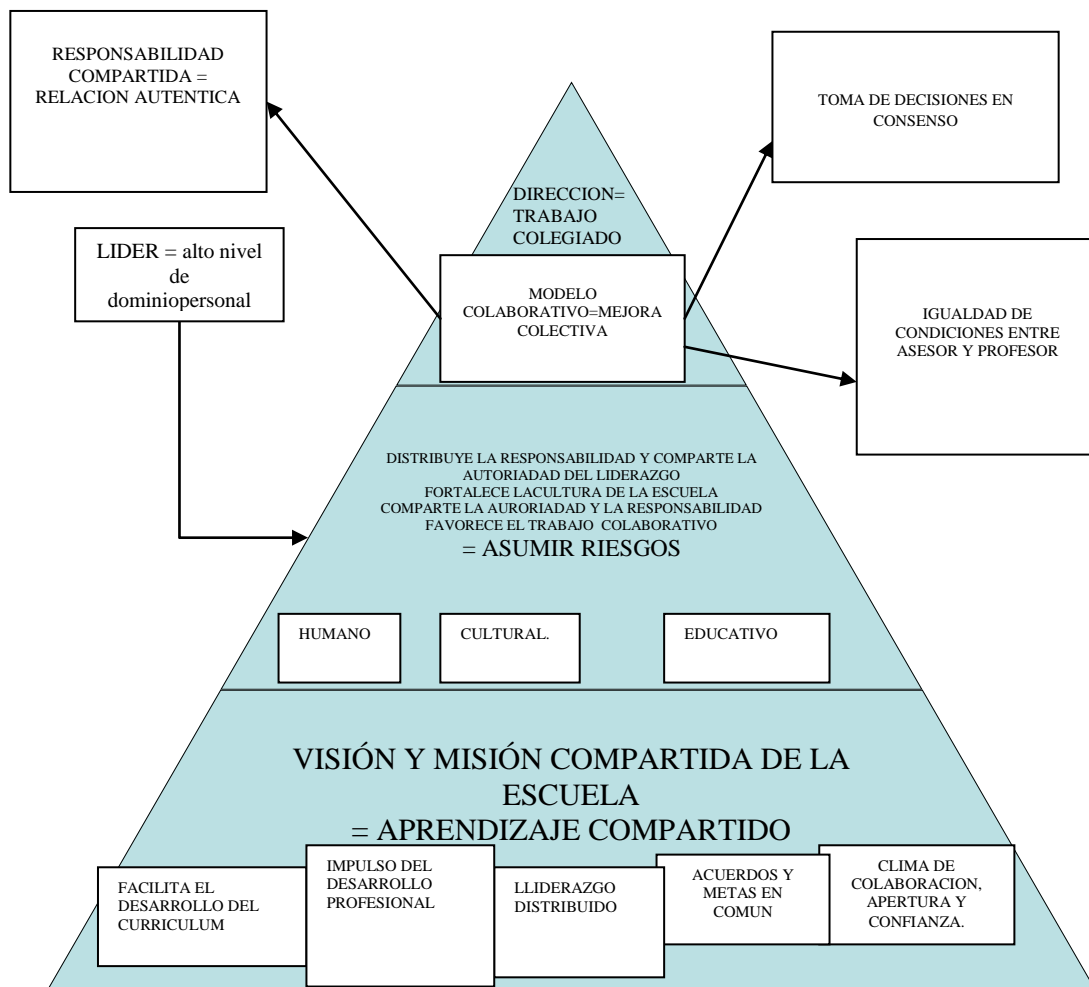
1. Amplio sentido del propósito de sus visiones y metas
2. Su realidad es su aliado y no su enemigo
3. No se resiste al cambio
4. Percibe la realidad con precisión
5. No sacrifican su individualidad
6. Son comprometidos y responsables con su trabajo
7. Tienen iniciativa
8. Aprenden continuamente

Finalmente considero que aunado con las características de las personas que tienen un alto nivel de dominio personal, si el directivo cuenta con algunas de estas características contribuirá al desarrollo de una escuela de calidad, desarrollándose comprometida y profesionalmente con la misión de transformar la cultura que existe en la institución educativa a la que se pertenece a través de un modelo de dirección que genere nuevas formas de tomar decisiones concensualmente, donde se fomenten las relaciones humanas así como se generen oportunidades de desarrollo profesional donde en la escuela a través de una misión se fortalezca valores y creencias que existan en la escuela la cual es importante este conformada con una identidad única y una cultura propia que lleve al funcionamiento del currículum. (Ver esquema 2).

Creo también que el profesional de la educación necesita reconstruir su imagen y lograr dibujarla en una práctica educativa no convencional, que se proyecte a lo innovador en un mundo contemporáneo donde su liderazgo sea para quienes le rodean como señala Blejmar (2005) otra forma de poder pero no desde la posición de mando o de autoridad, sino desde la de una guía que aporta credibilidad al proceso de cambio, que camina junto con otros para lograrlo. No ordena, convence, acuerda y conduce. Siendo por lo tanto reconocido por el conocimiento que tiene de su organización a su cargo. El liderazgo compartido es una forma de gobernar junto con los demás.

México tiene sed de maestros líderes que sean capaces de formularse nuevas interrogantes que vayan más allá de lo estipulado, de lo que se piensa son las escuelas dentro de esta realidad construida por nosotros mismos en una época en la que siquiera se pensaba nuevas formas de organización que llevara a saberes impensables que pertenecían más a la ficción. Considero que esta nueva realidad social rebasa el curriculum establecido, y me lleva a la pregunta de Touraine (1997) ¿Podremos vivir juntos? Partiendo del modelo uniforme de la globalización mundial y estando dentro de el nosotros como sujetos, ¿ Dónde esta nuestra libertad y donde comienza el poder de los distintos sistemas de gobierno?

ESQUEMA 2 MODELO DE DIRECCION IDEAL



Fuente: Elaboración propia a partir de Antunez, Serafín (2006) y Swergiovanni (1984) citado en Murillo (2006).

CONCLUSIONES

En el marco de la globalización, la economía devastada de algunos países, así como el acceso ilimitado a la información, el crecimiento de las sociedades del conocimiento, los modelos de desarrollo internacional basados en la competitividad neoliberal así como las demandas de educación equitativa y de calidad entre muchas necesidades más, han ocasionado que la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) implementada en el 2009 en México en su proceso de conformación constituya en sí misma un gran reto para el magisterio.

Lo anteriormente expuesto pone al director en un papel de asesor colaborativo y facilitador del conocimiento, quien hoy tiene como responsabilidad articular, mediar y optimizar la implementación de la RIEB (2009) entre los distintos

actores educativos, para contribuir en el desarrollo integral de sus alumnos y las expectativas educativas de la sociedad. Al respecto Antúnez (2006) señala que la asesoría debería basarse en algo más sólido que las instituciones y nunca en los prejuicios o estereotipos que nos lleva a prestar un servicio pertinente, si no partir de un diagnóstico adecuado y análisis de necesidades, lo que significa basarse en la toma de decisiones que afectan a la resolución del problema de ahí que sea consensual en condiciones de responsabilidad compartida.

Así, el director que parte de la asesoría colaborativa, tiene como principal compromiso desarrollar un pensamiento crítico que resignifique su actividad directiva en la participación por una evaluación de calidad que apueste de acuerdo a Mateo (2006) “por el desarrollo al máximo de las posibilidades de crecimiento de los alumnos de acuerdo a sus capacidades”, lo cual incluye desde mi experiencia las siguientes acciones.

- ✓ Investigar y actualizar conocimientos sobre tendencias y fundamentos educativos internacionales, así como inconsistencias e inconvenientes en su probable aplicación nacional.
- ✓ Estudiar, profundizar y conocer significativamente la RIEB y los trabajos que se siguen realizando al respecto para lograr la calidad educativa.

- ✓ Colaborar en el desarrollo de la planificación bimestral y contribuir con estrategias diversificadas que a través de climas favorables construyan su conocimiento de los alumnos considerando su estilo y ritmo de aprendizaje.
- ✓ Optimizar el uso de la tecnología en el desarrollo de las clases o actividades a desarrollar
- ✓ Trabajo de forma colegiada y responsable
- ✓ Compartir experiencias de intervención y logros obtenidos a fin de que puedan reproducirse aquellas que hayan dado resultado.
- ✓ Crear redes de maestros dentro o fuera del plantel, entre profesores del mismo o distinto nivel educativo, en las cuales se puedan compartir información académica, dialogar, reflexionar y llegar a consensos compartidos.
- ✓ Tomar conciencia y analizar críticamente las propias ideas y creencias acerca de la enseñanza y el aprendizaje, y estar dispuesto al cambio.
- ✓ Visualizar a los docentes como un mediador entre el conocimiento y el aprendizaje de los alumnos, compartiendo experiencias y saberes pues los docentes son los promotores de aprendizajes significativos que tengan sentido y que sean funcionales para los alumnos.

En pocas palabras, se debe como director y asesor colaborativo desde una visión cultural inclusiva poner énfasis en el rendimiento escolar al establecer sistemas de apoyo en los procesos didácticos para:

- a) Disponer de muchos recursos profesionales adquiridos por la formación y experiencia contrastada por el equipo a partir de los resultados en las pruebas estandarizadas/simulacros.

- b) Impactar en la mejora del aprovechamiento escolar, mismo que se verá reflejado en los aprendizajes esperados.
- c) Conseguir que los profesores logren desarrollar habilidades propias del liderazgo.
- d) Contribuir a la formación de actores escolares que se desarrollen en un clima flexible y de diálogo lo que dara como resultado apoyo en los siguientes tres niveles:

Cuadro de contextos	
Contexto escolar:	Propiciar ambientes escolares inclusivos para favorecer la accesibilidad a la escuela y generar con ello condiciones que favorezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje para diversificar la oferta educativa e impulsar la Gestión Escolar.
Conteto aúlico:	Generar apoyos a la planeación didáctica, que impulse el desarrollo del currículo, la dversificación de la oferta pedagógica en el aula que lleve atender a la diversidad y la implementación de estrategias específicas diversificadas y ajustes razonables que sean un apoyo en la evaluacion de los aprendizajes.
Contexto familiar:	Fomentar la participación de los padres de familia en el proceso educativo para el reconocimiento y valoración de la diversidad que lleve al logro de estrategias de comunicación con la escuela.

Finalmente contestando a la pregunta de investigación ¿Los instrumentos que propone la SEP, para realizar gestión educativa dentro de las escuelas primarias definen metas concretas para el beneficio de los diferentes actores escolares desde el trabajo colaborativo? Considero que en teoría sí, hay mucha información y cursos que brinda la SEP a los directivos para poder llevar a cabo una gestión en su institución desde el trabajo colaborativo.

Sin embargo la jornada escolar es tan reducida y la carga administrativa tanta que es en la realidad complicada que se lleve a cabo un trabajo colaborativo debido a que:

- 1.- La mayoría de los docentes trabajan doble jornada laboral incluso los directivos
- 2.- La mayoría de los cursos de gestión solo va dirigida a los directivos
- 3.- Algunos docentes actualmente están a punto de jubilarse lo que dificulta su actualización profesional.
- 4.-En general no se permite dentro de las escuelas la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos.
- 5.- Mucha de la participación de los padres de familia dentro de las escuelas consiste en apoyo para la distribución de desayunos; cerrar o apoyo al tránsito por espacio de media hora en las calles principales que dan a las escuelas a la hora de inicio y cuando finaliza la jornada escolar. Sin embargo en el ámbito pedagógico a los padres de familia no se les involucra durante el desarrollo de la planeación a los padres de familia, más que para derivar a los alumnos cuando necesitan el apoyo extracurricular como apoyo académico, psiquiátrico etc.
- 6.- Los maestros que tienen muchos años en el sistema en general prefieren un modelo de atención de Intervención más que de colaboración debido a que ven las relaciones personales que establecen con el director más jerárquicas que horizontales, lo que dificulta una asesoría colaborativa horizontal.

ⁱ Gairín Joaquín y Casas Montserrat (2003:15) *La calidad en educación : Algunas reflexiones en relación con la Ley de Calidad*. Editorial Praxis

ⁱⁱⁱ Plan de estudios (2011:19) Educación Básica.

ⁱⁱⁱ Gloria Evangelina Ornelas (2005:178) *Práctica docente y dinámica cultural en la escuela primaria* U.P.N.

^{iv} García Garduño José María , Charles L. Slater, Gema Lopez Gorosave,. (2010). "El director escolar novel de Primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/140/14015564004.pdf>, consultado el 13 de marzo del 2012.

^v Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009) En Línea

^{vi} Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009) En línea

^{vii} Plan Estratégico de Transformación Escolar, SEP, México, 2006.

^{viii} Las sociedades humanas en el siglo XXI: Complejidad, incertidumbre y desafíos. Olivé León, Pérez-Ransanz Ana Rosa (2006). México, Instituto de Investigaciones Filosóficas. UNAM.

^{ix} Morín, Edgar en Reforma Integral de la Educación Básica. Diplomado para maestros de primaria: 3º y 4º grados. *Módulo 1: Fundamentos de la Articulación de la Educación Básica*. (2011:47)

^x Programa Sectorial de Educación (2007:11)

^{xi} Plan de Estudios de Educación Básica (2011:42)

^{xii} Programa Escuela de Calidad (2003) Módulo 1 *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*

^{xiii} Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009) En línea

^{xiv} SEP, Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Dirección General de Evaluación, ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica.

^{xv} Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009) En línea

^{xvi} SEP Secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal. Administración Federal de Servicios Educativos para el D.F.; Dirección General de Operación de Servicios Educativos; Dirección de Actualización y Centros de Maestros. Curso de Normatividad, Gestión y Ética. Nivelación Académica D.F. (2010) pág. 38-39.

FUENTES DE CONSULTA

Antúnez, Serafín (2006) “Principios Generales de la Asesoría a los Centros Escolares”, en: Bonilla Pedroza Rosa Oralia (Coord.). La asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de los maestros México SEP pp. 58-60.

Blejmar, Bernardo (2009) 1ª. Edición, Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. 144 páginas.

Bram Stoker, Drácula en: El problema de la estrategia (comp). Arellano Gault David (2004) .”Gestión estratégica para el sector público” Editorial FCE

Fierro Evans, María Cecilia (2006). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela. En: Organización, gestión y dirección de instituciones educativas, reflexiones y propuestas.* Compiladoras Alicia Rivera Morales y Lucia Rivera Ferreiro por U.P.N.

Fierro Evans, C. (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela.* León, México: Universidad Iberoamericana.

García Garduño, José María , Charles L. Slater, Gema Lopez Gorosave,. (2010). “El director escolar novel de Primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año”, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/140/14015564004.pdf>, consultado el 13 de marzo del 2012.

Huerta Elizondo, Aurora (2001). “La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar, capítulo 15, México Paidós (Maestros y Enseñanza).

OREALC-UNESCO (2007). El derecho a una educación de calidad para todos en

FUENTES DE CONSULTA

América Latina y el Caribe. Apartado 2.2. Un concepto de calidad de la educación coherente con un enfoque de derechos, pp. 11-19. Revista Electrónica Iberoamericana de Educación sobre Calidad y Cambio en Educación, Vol. 5, No. 3 <http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art1.pdf>

Programa de Escuelas de Calidad (2010). Alianza por la Educación, Módulo II. “PETE simplificado, recomendaciones para elaborar el Plan Estratégico de Transformación Escolar”.

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), pp. 11-24.

Mateo, J. (2006). El papel de las comunidades educativas y de los consejos escolares en la evaluación de la calidad de la educación. Cataluña, Consejo Escolar de Cataluña. <http://www.mec.es/cesces/seminario-2006/indice-seminario-2006.pdf>

Santos Guerra, Miguel Ángel (2006). *Organizaciones que aprenden*. En: Organización, gestión y dirección de instituciones educativas, reflexiones y propuestas. Compiladoras Alicia Rivera Morales y Lucia Rivera Ferreiro por U.P.N.

Touraine, Alain (1997). *¿Podremos vivir juntos?* Fondo de Cultura Económica, Argentina.

Villa Sánchez, A., Yániz, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional del profesorado. En: Revista de curriculum y formación del profesorado, vol. 3, núm. 1.