



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGIA NACIONAL  
UNIDAD UPN 095 AZCAPOTZALCO  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

---

**“LA GESTION ESCOLAR Y LAS DIMENSIONES EN EL  
PROCESO DE CALIDAD”**  
**(ESTUDIO DE CASO ESCUELA DE TIEMPO COMPLETO DE EDUCACIÓN PRIMARIA)**

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

**PRESENTA  
ANA MARIA ARROYO GUADIANA**

**Directora de Tesis  
Mtra. Esmeralda Mendoza Garfias**

**Ciudad de México, Agosto 2016**



SEP

SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIDAD UPN 095 DF. AZCAPOTZALCO  
095/350/2016

Ciudad de México a 29 de junio de 2016

DICTAMEN APROBATORIO

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

En relación con la tesis de maestría: *La gestión escolar y las dimensiones en el proceso de calidad. Un estudio de caso: Escuela de tiempo completo de educación primaria*, que presenta **Ana María Arroyo Guadiana** a propuesta de la Mtra. Esmeralda Mendoza Garfias, los abajo firmantes, miembros del jurado comunicamos que cumple con los requisitos necesarios para presentar el examen de grado correspondiente.

Presidente: Mtro. Felipe Bonilla Castillo  
Secretario Dr. Victor Manuel Santos López  
Vocal: Mtra. Esmeralda Mendoza Garfias

El examen está programado para el 19 de agosto del año en curso a las 18:00 hrs. en el Auditorio de esta Unidad.

Atentamente  
"Educar para Transformar"

S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 095  
D.F. AZCAPOTZALCO

*Manuel Quiles Cruz*  
Prof. Manuel Quiles Cruz  
Director

C.c.p. Archivo

MQC/MAVP/mpg



## Agradecimientos

Este trabajo es para:

Dios, tu amor y tu bondad no tiene fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores para que mejore como ser humano.

Este trabajo ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco que gracias a ti está meta esta cumplida.

Gracias por estar presente no solo en esta etapa importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor.

Cada momento que he vivido durante todos estos años, la oportunidad de cada mañana que me has permitido vivir y llenarme de tus bendiciones.

La ayuda que me has brindado César, ha sido sumamente importante estuviste a mi lado a pesar de todas las adversidades presentadas, siempre apoyándome. No fue sencillo este proyecto, sin embargo siempre me motivaste y estuviste a mi lado en todo momento, gracias amor.

A mi amado hijo Jeshua por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así brindarle una calidad de vida mejor.

Para mis padres que me han dado todo su apoyo y palabras de aliento motivando para seguir adelante y ser perseverante en alcanzar mis metas.

Agradezco a la Universidad Pedagógica Nacional por haberme aceptado, por ser parte de ella y abierto las puertas brindándome las herramientas necesarias en mi información.

Un agradecimiento singular a la Mtra. Esmeralda Mendoza, que como directora de tesis, me ha orientado, apoyado y corregido en mi trabajo y me permitió culminar mi trabajo.

A todos los académicos de la Maestría en Educación Básica, pero en especial al Dr. Wenceslao Jardón, que durante la realización de mi trabajo me ha brindado su apoyo, guiado, me brindo su apoyo, tiempo, motivación y dedicación. Gracias



Deseo hacer explícito mi más profundo agradecimiento a los sinodales de este trabajo Mtro. Felipe Bonilla y Dr. Víctor Manuel Santos académicos de nuestra institución, por todas sus aportaciones y asesorías recibidas para la realización de mi trabajo, les reconozco todas sus sugerencias que recibí por parte de ustedes.

Amiga Elia Gutiérrez, gracias por todo tu apoyo incondicional, que con tus palabras me dabas alientos para seguir adelante a pesar de las adversidades que se presentaran.

La Secretaria de Educación Pública gracias por brindarme todo el apoyo de abrirme todas las puertas para llevar a cabo la intervención en sus centros escolares.





## INDICE

|   | PAG |
|---|-----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | 8   |
| <b>CAPITULO 1. CONTEXTO PROBLEMATIZADOR Y METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN</b> |     |
| 1.1. Justificación de la propuesta de intervención                            | 13  |
| 1.2. Fundamentación de la propuesta de intervención                           | 16  |
| 1.2.1. Planteamiento del problema   | 20  |
| 1.3. Metodología de la propuesta de intervención                              | 23  |
| 1.3.1. Diagnóstico  | 23  |
| 1.3.2. Propósitos u objetivos   | 26  |
| 1.3.3. Elementos metodológicos de la intervención                             | 30  |
| <b>CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL DE LA INTERVENCIÓN</b>                        |     |
| 2.1. Política educativa   | 35  |
| 2.2. Panorama internacional   | 47  |
| 2.3. Panorama nacional  | 50  |
| <b>CAPITULO 3. MARCO TEORICO</b>  |     |
| 3.1. Introducción   | 56  |
| 3.1.1. Análisis del contexto escolar  | 60  |
| 3.2 Categorías  | 61  |
| 3.3 Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación           | 68  |
| 3.4 Modelo de la gestión  | 76  |

|  |     |
|--|-----|
| 3.5. Calidad de la gestión   | 78  |
| <b>CAPITULO 4. LAS BASES QUE DEBEN DE CONOCER LAS ESCUELAS EN SUS DIMENSIONES QUE CONFORMAN EL PLAN ESTRATEGICO DE TRANSFORMACIÓN (PETE)</b> |     |
| 4.1. Dimensión Pedagógica  | 88  |
| 4.1.1 Gestión del aprendizaje  | 88  |
| 4.1.2 ¿Qué escuela queremos?   | 92  |
| 4.2. Dimensión organizativa  | 95  |
| 4.2.1 Ante todo proceso se necesita planear  | 96  |
| 4.2.2 La necesidad del saber organizar en el centro escolar  | 99  |
| 4.2.3 El proyecto escolar de centro  | 101 |
| 4.3 Dimensión administrativa   | 102 |
| 4.3.1 La burocracia no debe ser factor de riesgo en la administración  | 102 |
| 4.4. Dimensión de participación social   | 110 |
| 4.4.1 La importancia de la participación social en los centros escolares   | 110 |
| <b>CAPITULO 5. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN</b>  |     |
| 5.1 Categorías de evaluación y aplicación (estudio de caso)  | 117 |
| 5.2 La evaluación del centro escolar como proceso de mejora.   | 118 |
| 5.3 Análisis de los instrumentos referentes al Plan Estratégico de Transformación Escolar. (PETE), que se aplicaron.                         | 128 |
| 5.4 La estadística escolar   | 131 |
| 5.5 El portafolio escolar  | 132 |
| 5.6 Encuestas  | 133 |
| 5.7 Evaluación institucional   | 152 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 5.8 Ruta de mejora (estudio de caso) | 156 |
| <b>CONCLUSIONES</b>                  | 159 |
| <b>FUENTES DE CONSULTA</b>           | 165 |
| <b>ANEXOS</b>                        | 173 |



## INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Sistema Educativo Nacional, se caracteriza por una constante transformación encaminada a lograr una mejora continua en los aprendizajes de los alumnos de Educación Básica.

Este mundo globalizado obliga a la educación que se imparta, se enfoque en el desarrollo de un pensamiento crítico, que le permita comprender, tomar decisiones responsables y formarse como un ciudadano de este nuevo siglo.

La administración Federal ha desarrollado una política pública orientada a elevar la calidad educativa, favoreciendo la articulación en el diseño del currículo para los alumnos de preescolar, primaria y secundaria, que exista una preparación competitiva tanto en conocimientos como habilidades y actitudes.

Todos estos cambios se fundamentan en las modificaciones realizadas en el artículo 3º constitucional “el estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”. (Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013).

Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha **educación será laica** y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa; (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 1993).

Será nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

(Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de marzo de 1993). Se adecuan los incisos en el decreto publicado en el diario oficial de la federación del 26 de febrero de 2013)

Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos. (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2012. Se adecuan los incisos en el decreto publicado en el diario oficial de la federación del 26 de febrero de 2013)

**Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos;** (adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013)

**Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto** en el segundo párrafo y en la fracción II, **el ejecutivo federal determinará los planes y programas de estudio** de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la república. Para tales efectos, **el ejecutivo federal considerará la opinión de los gobiernos** de los estados y del distrito federal, **así como de los diversos sectores sociales involucrados** en la educación, **los maestros y los padres de familia** en los términos que la ley señale. **Adicionalmente, el ingreso al servicio docente y la promoción** a cargos con funciones de dirección o de supervisión en la educación básica y media superior que imparta el estado, **se llevaran a cabo mediante concursos de oposición que garanticen la idoneidad de los conocimientos y capacidades que correspondan.**

La ley reglamentaria fijara los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el servicio profesional con pleno respeto a los derechos constitucionales de los

trabajadores de la educación. **Serán nulos todos los ingresos y promociones que no sean otorgados conforme a la ley.** lo dispuesto en este párrafo no será aplicable a las instituciones a las que se refiere la fracción VII de este artículo; (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero del 2013) (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero del 2012)

Uno de los más grandes desafíos, es sin duda mejorar la calidad del servicio educativo y que logre reflejarse en la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Lo anterior nos lleva a la reflexión, considerando los resultados de cada centro escolar, a nivel nacional, en cuanto a las evaluaciones externas, a partir del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) que se desprende del Programa Escuelas de Calidad, el Plan Anual de Trabajo (PAT) y la Ruta de Mejora Escolar.

Esta propuesta de intervención tiene como referencia identificar los obstáculos que se han presentado en las escuelas, que no permiten generar una gestión escolar óptima.

Mejorar la Calidad de la Educación Básica implica, en primera instancia reestructurar la gestión de la escuela, tomando en cuenta que esto es un proceso de cambio a largo plazo, cuyo origen son el conjunto de prácticas escolares que se llevan a cabo cotidianamente por todos los actores escolares como son: el supervisor, director, subdirectores técnico y administrativo, docentes, alumnos, padres de familia, y personal de apoyo. Significa llegar a acuerdos en las formas de hacer en beneficio y mejora de la eficacia, la eficiencia, la equidad, y la pertinencia de la acción educativa.

En algunas escuelas de Educación Básica se ha dificultado llevar a cabo la gestión escolar, en este caso es el interés por saber a que obstáculos se han enfrentado a través de un estudio de caso de escuela, al que hago referencia en

esta propuesta de intervención, a partir de la aplicación de las entrevistas y observaciones que considero útiles en la recolección de datos para poder identificar en que dimensiones del modelo de Gestión Escolar se presentan ciertas deficiencias en su gestión en caso de que las allá, así como poder identificar los beneficios del Programa Escuelas de Calidad que ha traído a esta escuela de Tiempo Completo.

De igual manera identificar los elementos de la intervención a partir del diagnóstico, que son necesarios a esta escuela para poder tener una gestión escolar eficiente desde la parte del liderazgo (director) y pedagógica (docentes), considerando las normatividades y lineamientos con los que se debe de gestionar.

Este proyecto de intervención está estructurado por cinco capítulos:

En el primer capítulo considero el contexto problematizador y la metodología de la intervención, en donde aborde la justificación, planteamiento del problema, considerando el diagnóstico como la parte prioritaria de la escuela primaria a la que hago referencia, del estudio de caso, para saber que problemática se presenta en la gestión escolar del trabajo diario en la escuela. Así mismo comprender el cargo de director de una institución educativa en sus posibilidades y limitaciones para ejercer un liderazgo activo para dirigir la mejora escolar.

En el segundo capítulo se menciona el marco contextual de la intervención que comprende la política educativa nacional e internacional, para poder contextualizar a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB), con la tendencia hacia lograr la calidad en la educación, partiendo de principios y de una reorientación de las reformas educativas dirigidas a la elaboración de planes y programas así como a la implementación de nuevas políticas educativas. Por mencionar algunas: Ley General de Educación, Programa Sectorial 2007-2012,



Reforma Educativa de Primaria 2009 (RIEB), Programa de Escuelas de Calidad (PEC), Lineamientos de Escuelas de Tiempo Completo.

En el tercer capítulo Marco teórico de la intervención las categorías y conceptos se consideran como referencia teórica y epistemológica al objeto de estudio. A los elementos de la calidad (equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia) inmersos en el Modelo de Gestión Escolar que guían a la Planeación Estratégica Escolar

El cuarto capítulo Las bases que deben conocer las escuelas conforme al Plan Estratégico de Transformación Educativa (PETE), se hace referencia al Marco teórico-conceptual, de las siguientes dimensiones: pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social. Señalando que forman parte del engranaje de la vida cotidiana de la escuela. Sin embargo cada una de ellas es una herramienta que permite detectar y modificar la realidad educativa

El quinto capítulo Desarrollo y evaluación de la intervención, se pretende presentar a la intervención como parte de un proceso de evaluación de los elementos que se utilizaron desde un diagnóstico hasta la aplicación e intervención de mejora de la calidad. Es decir, se trata de una transformación a largo plazo; misma que tiene como núcleo el conjunto de prácticas cotidianas que realizan los actores escolares (los supervisores, los directores, subdirectores técnico y administrativo, los docentes, los alumnos, los padres de familia y el personal de apoyo), lo que significa, en primera instancia el reconocer los obstáculos, personales y colectivos, para poder desarrollar un mayor nivel de autonomía para tomar decisiones basadas en el logro de metas y objetivos plasmadas en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).



# **CAPITULO 1. CONTEXTO PROBLEMATIZADOR Y METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN.**

## **1.1. Justificación de la propuesta de intervención**

La justificación del presente proyecto de intervención va encaminado en su totalidad a la gestión escolar para el mejoramiento continuo de la calidad desde la gestión educativa (contexto institucional), gestión escolar (dirección de la escuela), cuerpo académico (dimensión pedagógica) y alumnos (parte principal de los resultados).

Actualmente, es posible observar que entre los principales problemas que se manifiestan en una gran parte de los centros escolares tienen que ver con la gestión escolar, es decir que carecen de una buena dirección, planeación, ejecución y control de un grupo de personas encaminado al logro de metas de forma eficaz. Desconocen de la normatividad y lineamientos establecidos por la falta de una constante capacitación.

Esto hace necesario reflexionar sobre la importancia que tiene cada uno de los ámbitos de la vida (social, económico, político, cultural, educativo).

A lo largo de la historia de la educación en nuestro país, la implementación de reformas, así como el deseo de mejorar el sistema educativo, que en muchos casos, durante años se ha caracterizado por una gran carga burocrática obviamente se generaría la resistencia al cambio, por esto es necesario promover que sea al interior de las instituciones educativas donde deban lograrse los cambios precisos para lograr el fortalecimiento de la calidad de los servicios educativos.

El paso que tiene que dar la educación hacia la calidad solo podrá venir del interior de los propios centros escolares sin dejar al lado la necesidad de reformar de fondo el sistema educativo. Para lograrlo es indispensable la participación y

compromiso de los actores involucrados en el proceso educativo y es aquí donde el papel del director es el actor principal que conduce a la institución.

Al ser una de las figuras más importantes, el director de la escuela debe dar un especial énfasis en su desempeño, pues más que un administrador de la escuela, se requiere la presencia de un líder, en el que se lleve a cabo la transformación escolar para hacer que los docentes colaboren con una actitud positiva en la resolución de problemas, trabajo colaborativo, establecimiento de metas y labores cotidianas en aras de ofrecer un buen servicio educativo a la comunidad.

Para esto de acuerdo al proyecto de intervención considero que el análisis del estudio de caso, al que me refiero, presenta un método cualitativo - cuantitativo, como herramienta de investigación en las ciencias sociales, con base en resultados, de ciertos cuestionamientos del qué, porqué, cómo que, se generan a través de ciertos métodos de investigación social, para conocer sus ventajas y áreas de oportunidad.

En el cual estará ubicado y por las razones de abordar el objeto de estudio se puede decir la investigación es cualitativa. Por lo tanto se presentan algunos métodos como la observación no estructurada, la observación participativa, la entrevista, historia institucional, notas de campo y el informe final o reporte de investigación y actualmente la ruta de mejora en diferentes acciones.

Considero que el objeto de estudio es la gestión escolar y el desempeño de la misma. Así mismo el desarrollo y los conocimientos necesarios en: calidad, liderazgo, trabajo colaborativo, competencias, infraestructura del centro escolar, motivación, conocimiento de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), necesidades básicas del centro escolar, elaboración y aplicación del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y a partir del ciclo escolar 2014-2015 la Ruta de Mejora Escolar.

Con respecto a esto, la metodología de la investigación permite una reflexión teórica y metodológica sobre los fenómenos que se operan en el proceso educativo puesto que visualiza la coparticipación de los sujetos participantes en las diferentes dimensiones desde el aula de clase, la escuela, la comunidad y la sociedad en las diversas manifestaciones de la cultura.

Ahora bien, para este trabajo de intervención, deben ser asumidos una serie de fases donde es tan importante atender la intervención frente al conjunto de los fenómenos sociales que se gestan en los ámbitos educativos.

En este sentido, se propone implementar un método que permitan la reflexión sobre los fenómenos que involucran a los miembros de la comunidad educativa. En todas las dimensiones que conforma el PETE.

Es evidente que los métodos e instrumentos de investigación arriba señalados permitan innovar en los procesos de investigación educativa, porque facilitan la construcción de modelos de acción, la determinación de la diversidad cultural y las dimensiones que conforman cada centro escolar.

En los métodos cualitativos, se explora el contexto estudiado para lograr las descripciones más detalladas y completas posibles de la situación, con el fin de explicar la realidad subjetiva que subyace en la acción de los miembros de la sociedad.

Una característica fundamental del método cualitativo es su conceptualización de lo social como una realidad construida que se rige por leyes sociales es decir por una normatividad cultural cuyas propiedades son muy diferentes a la de las leyes naturales. Las etapas o las fases en la investigación cualitativas no son excluyentes sino que operan en un proceso indicativo e interactivo, estas son:

- La caracterización de la situación y o población.

- El diseño metodológico de la investigación
- Recolección, organización, análisis e interpretación de datos.
- Categorización.
- Descripción y explicación
- Redacción del informe final

Es así como deseo presentar mi trabajo de intervención siguiendo la metodología antes mencionada, a través de una recopilación de información desde los conceptos, un sustento metodológico – teórico, análisis de la investigación, cuestionarios de aplicación, observación, aplicación de resultados mediante la ruta de mejora para una posible intervención.

Se trata de una forma de investigación para enlazar el enfoque experimental de las ciencias sociales con programas de acción social que respondan a los problemas sociales principales.

## **1.2 Fundamentación de la propuesta de la intervención.**

En la última década, se ha manifestado una profunda preocupación por discutir y definir el papel que debe de desempeñar la educación, en un mundo caracterizado por el vertiginoso desarrollo tecnológico y difusión acelerada del conocimiento, así por las reformas educativas internacionales basadas en la planeación estratégica como una manera de mejorar la calidad educativa a partir de la transformación de la escuela

Una adecuada gestión conlleva a mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de enseñanza y aprendizaje. Por lo que es importante conocer el estado del arte sobre que investigaciones se han elaborado en torno a esta temática.

Santana Bonilla, Pablo Joel (2005) Analiza los fundamentos teóricos y procedimientos básicos de la gestión de la calidad total, así como sus implicaciones para la escuela pública. Analiza los orígenes de la gestión de la calidad total, como los fundamentos en el campo de la organización escolar.

Schemelkes, Silvia: (1995) “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”. Plantea modificar una serie de hábitos tradicionales en la educación básica, para transformar la organización escolar y elevar la calidad de la educación, argumenta que la calidad es un proceso constante y que el objeto de todo movimiento por una mayor calidad, es mejorar los resultados del aprendizaje en todos los niños de la calidad que implica el trabajo en equipo.

Namo de Mello, Guiomar (2010) Se refiere a las nuevas propuestas para la gestión educativa, en donde se considera las necesidades de aprendizaje como parte fundamental de la gestión, como parte de una filosofía “preparar para la vida” a través de instrumentos que permitan la diversidad de la enseñanza - aprendizaje. Esto desde un nivel institucional hasta llegar al salón de clases, con la adquisición de las capacidades y cambios que permita a las escuelas y docentes resultados óptimos para el bien común.

Los antecedentes del estudio de caso se reflejan en:

- Las formas de gestionar son importantes para llegar a una satisfacción de las necesidades básicas y así lograr un aprendizaje de calidad.
- Así mismo lograr ciertos dominios que en la actualidad tiene auge en cuanto a las necesidades como: la lectura, escritura, tecnología y una lengua adicional (inglés).

- Dentro del nuevo modelo educativo deben considerarse innovarse elementos para mejorar la calidad de vida. No olvidando la flexibilidad y adaptación a nuevas situaciones que permitan la toma de decisiones en tiempo y forma.
- El Estado es la parte medular, permitiendo los cambios en sentido de establecer que las políticas sean en beneficio de garantizar una educación de calidad.

El modelo de gestión entendiéndose como el conjunto de estrategias diferenciadas a la solución de problemas, que deben ser identificados y cuyas algunas características:

- Apertura institucional, flexibilidad de soluciones alternas, capacidad de coordinar, iniciativa, manejo de sistemas de evaluación.

SEP: (2006) Las dimensiones de la gestión escolar, se integran como actores principales en la escuela el director – docentes, padres de familia y comunidad. Esto permitiendo que se lleve a cabo un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), En cual deben de tener bien definido el trabajo durante el ciclo escolar permitiendo que todas las dimensiones se lleven a cabo para una mejora continua en todos los aspectos. Considerando:

Dimensión Pedagógica Curricular: La revisión continúa de la formas de enseñar a los alumnos, plasmadas en la planeación a partir de estrategias que permitan favorecer la construcción de los aprendizajes de los alumnos, detectando las necesidades particulares, reconociendo los referentes culturales con los que ellos cuentan, brindar un ambiente propicio para el aprendizaje, así como el uso constante de instrumentos y herramientas de evaluación, autoevaluación y coevaluación en referencia al perfil de egreso que se espera alcanzar.



Dimensión organizativa: A través de las reuniones de consejo técnico, donde se definen los logros, acuerdos, compromisos a partir de un seguimiento sistemático con indicadores que permitan evidenciar los logros del colectivo

Dimensión Administrativa: Que se cumpla en tiempo y forma las acciones que impliquen recursos humanos, materiales y financieros; Además de cumplir con la normatividad

Dimensión de participación social comunitaria: La participación activa en la toma de decisiones y la ejecución de las acciones en beneficio de la escuela, involucrando a los padres de familia y a la comunidad en general, con el fin de crear una corresponsabilidad en la formación integral de los alumnos

Programa Sectorial 2007-2012 Objetivos Generales:

- Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.
- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.
- Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.
- Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos,

a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.

- Brindar servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.
- Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

En la actualidad se han analizado transformaciones en constante evolución en los sistemas educativos. Desde el aspecto político haciendo énfasis en la transformación de la gestión escolar para mejorar la calidad educativa a través de algunas de las siguientes referencias como: Reforma Integral de la Educación Básica a través de programas institucionales y escolar hasta el trabajo en aula, Programa Nacional de Educación 2001-2006, continuación 2007-2012. Reforma de Educación Básica (Competencias para la vida), Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), y hoy en día la Ruta de Mejora Escolar.

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

La problemática actual a la que hago mención de la escuela y haciendo referencia a la mayoría de los centros educativos de educación básica menciono lo siguiente:

De acuerdo a los antecedentes referidos anteriormente a la vinculación del problema son:

¿Cuál es el papel de la gestión escolar como medio para incrementar la calidad en la educación primaria?

¿La función del director se ha transformado de acuerdo a la nueva propuesta de gestión?

¿El director cumple con el perfil adecuado para encaminar las acciones en beneficio de la calidad educativa?

De acuerdo a la nueva estructura de funciones ¿El director y los subdirectores tienen bien definidas sus funciones?

¿Hay compromiso y responsabilidad por parte de las figuras directivas de la escuela?

¿Tiene conocimiento todo el personal que labora en la escuela, sobre a la Reforma Integral de Educación Básica?

¿Es mejor centrarse en el trabajo docente, en la organización o en ambos?

¿Cómo reconocer si una propuesta de cambio es viable o no?

En la actualidad el enfoque de liderazgo es un fenómeno social y natural del grupo. Es el que planifica, organiza, informa, evalúa, controla, supervisa y motiva al grupo que tiene como responsable. Además conoce sus fortalezas y debilidades para poder mejorar en la contribución de la organización. (En este caso el centro escolar)

El liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el principio del poder, y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien

mayor (aquello que es mejor para todos los interesados). El liderazgo es un rol (líder) susceptible de ser adoptado por cualquier ser humano, independientemente de su nivel educativo, jerárquico u ocupacional. Por sí solo es el que define conductas de superioridad y seguridad frente a los demás.

El director es la parte medular de la gestión, que debe tener la claridad en cuanto a su función y no caer en el exceso de conceder atención sólo a los aspectos pedagógicos o a los administrativos, sino atenderlos de manera equilibrada y así alcanzar mejor los objetivos planteados, por esto es que necesita desarrollar las múltiples habilidades que este puesto requiere como:

Seguir capacitándose y actualizándose por sí mismo para desarrollarlas de tal forma que le permitan ejercer su función de una mejor manera; saber trabajar en equipo, delegar, comunicar y establecer relaciones afectivas entre los miembros de su colectivo, coordinar acciones y esfuerzos de las tareas emprendidas, mejorar adecuadamente los conflictos, organizar el trabajo, tomar decisiones, brindar apoyo técnico pedagógico a los docentes, ejercer un estilo de liderazgo, transformar y mejorar los comportamientos de tal forma que garantice el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Un buen director incluye en las acciones de la escuela a todos los implicados de la labor educativa, responsabilidades, clarifica los objetivos por conseguir, escucha sugerencias de los demás, permite y alienta la innovación, mantiene unido el equipo, le informa sobre los avances o dificultades que se presentan y comparten logros y méritos con él. Se trata de un estilo de gestión diferente orientado no sólo al cumplimiento de una actividad educativa sino a la generación de aprendizajes potenciales para la escuela en su totalidad.

### **1.3. Metodología de la intervención**

#### **1.3.1 Diagnóstico**

En la etapa del diagnóstico se establecen las necesidades de mejora del centro escolar a través de la recolección de datos desarrollada de manera sistemática, rigurosa y precisa. A través de parámetros establecidos como parte de una evaluación constante en sus fortalezas y debilidades.

La educación primaria en nuestro país pretende desarrollar las competencias indispensables para que los educandos puedan resolver la problemática de su vida cotidiana. Sin embargo existen circunstancias que dificultan el logro óptimo de dicho propósito, debido a que cada escuela se encuentra inmersa en contextos socio-económicos y culturales muy diferentes.

La escuela primaria su objetivo fundamental es optimizar los resultados académicos de los alumnos, sobreponiéndose a cualquier obstáculo, a pesar de la problemática familiar prevaleciente del medio social que se encuentra.

El motivo de la elección de la escuela, antes que nada es por la población de captación con que cuenta la escuela, por su severa situación en los aspectos sociales – económicos, por medio de este diagnóstico quiero contribuir en la mejora continua de calidad en cuanto al servicio y a las dimensiones a través de una implementación del Modelo de Gestión Educativa y Estratégica para fortalecer su cultura organizacional y funcionamiento.

La población proviene de diferentes lugares, con costumbres, hábitos y estilos de vida igualmente diversos, que dificultan la construcción del tejido social y del sentimiento de pertenencia al grupo y de apropiación y cuidado de los espacios comunes, lo que ha propiciado el surgimiento de grupos antagónicos como las “pandillas” y “grupos juveniles” que hallan en las drogas, el alcohol y la violencia, una forma de “vida”.

El terreno donde se construyó la escuela, es bastante accidentado, cerros, presas, terrenos mal organizados que a la fecha provocan problemas viales.

La escuela se inserta en un **contexto social** de:

- Familias desintegradas.
- Problemas de alcoholismo y drogadicción.
- Maltrato físico y/o psicológico.
- Mala alimentación.
- Descuido de infantes.
- Desinterés por la educación.
- Gran porcentaje de obreros y subempleados.

**Contexto económico** bajo las siguientes características:

- Bajos ingresos familiares.
- Familias de tres hijos en promedio.
- Hogares conformados por padres, hijos, tíos, abuelos.
- Construcciones de tabique, muchos de ellos aún en obra negra.

El trabajo al interior de la escuela debe centrarse en la búsqueda permanente de alternativas que generen la obtención de mejores resultados en los alumnos, para ello resultan fundamentales los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En estos procesos influye una gran diversidad de factores, entre los que destacan las formas de organización, administración y las relaciones que se establecen con los miembros de la comunidad escolar.

Considerar estos factores implica reflexionar acerca de la pertinencia que tienen las prácticas sociales que se viven cotidianamente, lo que supone una necesaria transformación de las formas de ver, entender y hacer las cosas en la escuela. En tal sentido, la transformación de las prácticas implica la atención de temas como el

liderazgo, el trabajo colegiado y colaborativo, la autoevaluación permanente y la planeación estratégica, entre otros.

En este marco de mejora de la calidad, se sugiere construir una nueva gestión escolar entendida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo-subdirectores-docentes de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Una gestión que se distinga porque es capaz de centrar, focalizar y orientar, los aprendizajes de los alumnos.

En la gestión escolar se incluyen los asuntos y la forma en que se abordan, enmarcados en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a la acción escolar; contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

Para ello, la gestión escolar está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como, con la caracterización de los sujetos que coordinan y toman decisiones en los procesos escolares, los directivos y los docentes. Esto será posible, a través de:

- Una participación comprometida y corresponsable.
- Un liderazgo compartido, donde la asignación y distribución de tareas no deben verse como una pérdida de control y poder, sino como trabajo colaborativo.
- Una comunicación organizacional basada en el diálogo, necesaria para los acuerdos y la toma de decisiones.
- Un espacio colegiado que facilite la construcción de proyectos de desarrollo educativo de manera participativa, corresponsable, organizada, sustentada

en la comunicación y respeto entre quienes están involucrados en el quehacer escolar.

- Una planeación, como medio viable para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos que las escuelas consideren los más pertinentes para enfrentar conjuntamente sus problemas educativos.

Se realizaron una serie de cuestionarios: ver anexos 1-2-3-4.

### **1.3.2. Propósitos u objetivos**

De acuerdo a los cuestionamientos del planteamiento del problema. Se considera:

#### PROPÓSITO GENERAL

Promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela, para sugerir en el campo de la gestión escolar que el personal directivo, subdirectores y docentes asuman colectivamente la responsabilidad por un resultado de calidad educativa. A través de la intervención en base a los aspectos cualitativos, con ciertos instrumentos (observación y análisis) que permitan dar resultados óptimos en la educación.

#### PROPUESTAS:

##### En cuanto al aspecto pedagógico:

- Cursos de formación a los docentes para el conocimiento y aplicación de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
- Es necesario la actualización y el intercambio de estrategias didácticas.
- A los alumnos se dará apoyo en la escuela en el proceso de enseñanza.
- La mayoría de docentes realizará adecuaciones a su planeación.



- Se deben identificar las formas en que los alumnos aprenden para ello es necesario conocer los estilos de aprendizaje. Los docentes deben estar conscientes de que no hay solo una manera de enseñar, ni una sola manera de aprender.
- Registrarán en un plan de trabajo lo visto y por realizar a cada asignatura. (semanalmente)
- Se debe realizar una evaluación permanente de las acciones de todos los actores de la comunidad educativa.
- Los docentes deben considerar en su planeación el uso de materiales, tales como libros de lecturas, calendario de valores, equipo tecnológico, cd`s del programa escuela segura, para favorecer el clima de trabajo en el aula.
- Se deben desarrollar estrategias para que mejore la puntualidad de los alumnos, reorientar el reparto de desayunos escolares y considerar en la planeación los tiempos sugeridos en el plan y programas de estudio, atendiendo también los que están en el marco de la reforma.
- Que el material didáctico con que cuenta la escuela, los docentes lo utilicen y capacitarlos en curso básicos del equipo de computo para que sea parte de apoyo de su programa para la impartición de las clases.

#### En cuanto a la gestión escolar

- Se deben analizar los factores reales que determinan los resultados de enlace de los ciclos escolares anteriores 2012-2013 y 2013-2014 y las calificaciones bimestrales.

- Organizar un plan estratégico con todas las actividades administrativas que se genere durante el ciclo escolar actual. (SEP, Supervisión, Escuela)
- Tener un orden y control en los tramites de gestión escolar (resultados en el sistema)
- A través de una bitácora por grupo dar un seguimiento de las acciones y compromisos que se tomaron con los alumnos en riesgo de reprobación y a los que presentan necesidades educativas especiales.
- Se debe realizar una evaluación permanente de las acciones de todos los actores de la comunidad educativa. Para definir sus funciones.
- El personal directivo, docente y de apoyo que reconozcan la importancia de trabajar en equipo para logro de la optimización de tiempos, recursos para alcanzar las metas. (motivación)
- Planear y definir en forma conjunta las tareas que deben de realizar durante el ciclo escolar. (calendarización de: evaluaciones, eventos, deportivas, culturales, cívicas, entrega de evaluaciones, resultados de productos, retroalimentación)
- Dar seguimiento a los productos que se necesiten fortalecer. (académico, pedagógico, gestión)
- Difundir en tiempo y forma las opciones de actualización. (De acuerdo a la necesidades de la escuela)

- Lograr que todo el personal sea partícipe con la comunidad de acuerdo a lo planteado en consejo técnico.
- Organizar el trabajo en juntas de consejo técnico para priorizar la planeación pedagógica.
- Los docentes deben asumir el compromiso de trabajar con la diversidad y fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo entre docentes y la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI).
- Asignar comisiones tomando en cuenta las habilidades que cada docente tiene, para facilitar el trabajo en la planeación y en la ejecución de actividades.
- Planear y optimizar tiempos para que la junta de consejo técnico sea un espacio de reflexión y se tomen acciones específicas para solucionar y dar seguimiento a problemas educativos y escolares.
- Promover tareas y designar responsables en las funciones inherentes, para lograr una participación activa.

#### En cuanto a la organización

- Los ingresos recibidos de las aportaciones voluntarias de la Asociación de Padres de Familia (APF) serán asignadas en gastos necesarios para el mantenimiento en general de la escuela.
- En la información registrada en la base de datos del Sistema de Integración de Información Escolar para Primarias (SIIEP) será maneja de manera constante y así dar mejoras si existente errores.

- Los trámites administrativos se realizan en forma eficiente y dar continuación así de la mejor forma.
- Los canales de comunicación con las autoridades son pertinentes y adecuados, sin embargo hay comunicados que se darán solución inmediata.

Tomando en cuenta las posibles propuestas, para dar un mejor resultado en el proceso de enseñanza de los alumnos.

### 1.3.3. Elementos metodológicos de la intervención

a) Participantes:

Los actores que comprende el centro escolar son: Director, Subdirectores Administrativo – Pedagógico, Docentes, Personal de apoyo, Alumnos, Padres de Familia.



Junta de consejo técnico  
(Director-Subdirectores- docentes)



Acto cívico (comunidad escolar)

## b) Espacio temporal

Escuela primaria de tiempo completo ubicada en la Delegación Álvaro Obregón correspondiente a Dirección Operativa No. 3.

Cuenta con 18 grupos, 3 de cada grado con una matrícula total de 620 alumnos, 18 profesores titulares de grupo, 3 profesores de educación física y 3 profesores de inglés.



La escuela primaria (ESTUDIO DE CASO) se encuentra ubicada en la Delegación Álvaro Obregón.

Superficie: 96.17 Km<sup>2</sup>

Cabecera: Prolongación Calle 10, Col. Cristo Rey

Código INEGI: 010

Figura 1. Ubicación del centro escolar.- Fuente INEGI

**c) Procedimiento:** Se hace referencia a través de los siguientes cuadros la propuesta de mejora en el proceso de la gestión escolar.

| <b>COMPETENCIA GESTIVA A DESARROLLAR</b>  | <b>INDICADORES</b>   |
|---|--|
| Determinar cuáles son los conocimientos, habilidades, valores y productos mínimos que garanticen de una manera eficiente y eficaz la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de la función del director. | Elaboración de los instrumentos de evaluación, como las guías de observación, listas de cotejo y cuestionario                        |
| Competencia directiva en la planeación estratégica escolar.   | Organizar una carpeta con las fuentes de información sobre la realidad de la gestión escolar.<br>Demostrar cooperación e iniciativa. |
| Demostrar en la coordinación de las tareas cooperación y perseverancia.   | Trabajo en equipo  |

Fuente.- Elaboración propia.

| ESTRATEGIAS   | ACTIVIDADES  | TIEMPO  | RECURSOS  |
|---|--|---|---|
| Reconocer las características de la Gestión Escolar y la dimensión organizativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo efectivo</li> <li>• Clima de confianza</li> <li>• Compromiso de enseñar</li> <li>• Decisiones compartidas</li> <li>• Planeación institucional</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Comunicación de desempeño</li> <li>• Redes escolares</li> <li>• Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico</li> </ul> | Durante el ciclo escolar presente.  | PETE<br>PAT<br>NORMATIVIDAD RIEB<br>PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD.<br>PROGRAMAS DE ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO.<br>CAPACITACION |
| <b>EVALUACIÓN</b>   |  | <b>SEGUIMIENTO</b>  |   |
| Misión<br>Visión<br>Objetivos<br>Estrategias<br>Metas<br>Acciones               |  | Integrar y organizar el Portafolio Institucional.<br><br>Mostrar las agendas de trabajo de las reuniones realizadas del centro escolar que incluyen: las evidencias gráficas o documentales de las acciones realizadas, de acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).<br><br>Registrar los avances de metas conforme al Programa Anual de Trabajo (PAT).<br><br>Recopilar información en beneficio de la escuela para la planeación y evaluación del PAT con su respectivo análisis.<br><br>Comunicar, los resultados obtenidos en el ciclo escolar, en lo organizativo, |   |

|  |  |
|--|--|
|  | administrativo, pedagógico y participación social. |
|--|--|

Fuente.- Elaboración propia

**¿Cómo se puede aplicar el enfoque estratégico en la escuela de caso?**

## **UN ENFOQUE ESTRATÉGICO**

SITUACION ACTUAL DE LA ESCUELA

CICLO ESCOLAR (EVALUAR)

DAR SEGUIMIENTO EN: EVALUACION – MEJORA CONTINUA

¿QUÉ SE DESEA?

UNA SITUACION ACTUAL CON UNA:

MISIÓN – VISIÓN

REFORMA EDUCATIVA – COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO

APERTURA AL APRENDIZAJE Y A LA INNOVACIÓN

RESPONSABILIDAD – COMPROMISO



## CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL DE LA INTERVENCIÓN

### **2.1 Política educativa**

En el presente capítulo, se realizó un balance de la política educativa desde: El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB) hasta llegar al Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Con ello, se pretende dar a conocer la evolución, la trayectoria, así como las modificaciones y tendencias del modelo de gestión y calidad que llevan las escuelas públicas de educación básica en México.

Todo este marco desde la política educativa como respuesta del Estado ante la necesidad de buscar reformas a nivel nacional que, permitan un proceso de transformación educativa para dar respuesta a las necesidades y exigencias sociales.

La política educativa gira en torno a los conceptos de origen económico y en torno a los aspectos operativos. Se habla poco, en cambio, de los elementos sustantivos de la educación. Por ejemplo, sobre la gestión escolar se pregunta: ¿debe la escuela estar sometida a una gestión social directa, por el contrario, debe seguir siendo dirigida por agencias estatales?

En la esfera pública la discusión se restringe al financiamiento y gestión escolar. No hay, en cambio, un debate vigoroso sobre los contenidos y prácticas educativas, sobre el cambio cultural que debe promover la escuela, aunque se puede decir que en el ámbito académico (no en el público) hay muchos pequeños debates, dispersos, en número proporcional al número de paradigmas psicológicos y pedagógicos que han surgido. No hay, empero, una comunicación fluida entre la academia y la vida pública.

De acuerdo a mi proyecto de intervención la parte fundamental del marco conceptual que hago mención referente a las reformas de cambio educativo y de gestión escolar.

### **POLITICAS EDUCATIVAS EN MEXICO DEL PERIODO 1988 – 2012**

**Proyectos educativos como:**

| <b>PROYECTO O PROGRAMA</b>                         | <b>DEFINE</b>  |
|--|--|
| <b>PROYECTO DE MODERNIZACION EDUCATIVA</b>         | <p>1988: Programa en Modernización Educativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria Obligatoria.</li> <li>• Ley General de Educación.</li> <li>• Programa de Apoyo al rezago escolar.</li> </ul>   |
| <b>PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO: 1995-2000</b> | <p>Se amplio la cobertura e eficiencia terminal. Programa de financiamiento y evaluación.</p>  |
| <b>PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACION: 2001-2006</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención en el bachillerato y formación técnica.</li> <li>• Educación y capacitación para adultos.</li> </ul>   |
| <b>PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACION: 2007-2012</b>  | <p>2007: Programa Sectorial de Educación. Tiene seis objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar la calidad de la educación.</li> <li>• Reducir desigualdades educativas entre grupos.</li> <li>• Impulsar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación integral.</li> <li>• Formar personas con sentido de responsabilidad social.</li> <li>• Fomentar una gestión transparente, corresponsable y participativa.</li> </ul> |
|--|---|

Tabla No. 1.- Fuente elaboración propia

Históricamente ha tenido transformaciones a partir de:

En el año 1917 mostro limitaciones por el presupuesto asignado a los estados y municipios.

La SEP fue creada en 1921, con el propósito de impulsar una federación de la enseñanza que pudiera dotar con oportunidades. Disminuir el analfabetismo, aumento de matrícula escolar.

En la década de 1920-1930 se centro en los aspectos ideológicos relacionados con lo religioso y la educación socialista.

En la década de 1940 se basó en el fortalecimiento del sistema nacional de educación como respuesta a la necesidad de industrialización del país.

En 1950 existían múltiples planes y programas y la creación del Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE).

En 1960 reforma de la educación básica, se ubicó en áreas de conocimiento y la educación secundaria.

En 1970 se diseñaron instrumentos de diversos programas y planes.

En 1978 se tomaron entonces decisiones políticas orientadas a aumentar el control de la SEP sobre los recursos del sector y a aumentar la eficacia en su aplicación. Una pieza clave en el nuevo esquema fueron las delegaciones estatales de la Secretaría que tuvieron a su cargo algunas de las funciones administrativas que hasta entonces se habían concentrado exclusivamente en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de México.

Hubo además la suficiente claridad como para visualizar la urgencia de implantar nuevos programas educativos que se enfocaran a resolver problemas que no estaban siendo atendidos, pero también para procurar que estos programas funcionaran en lo posible al margen de las estructuras burocráticas internas de la Secretaría. Como sucede en todo proceso de este tipo, las concepciones subyacentes a esta reforma se gestaron con anterioridad.

En 1980 se planteó una reforma educativa para lo cual se nombró una Coordinación de la Reforma Educativa, la cual culminó en la nueva Ley Orgánica de Educación Pública (1941).

A finales de la década de 1980 surgió el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se incluía un Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte, su objetivo principal era un cambio en todos los niveles educativos.

El Programa para la Modernización Educativa en 1994, planteó la necesidad de que la educación en el país sea de mayor calidad y que esté a la par de los avances contemporáneos, Era importante satisfacer la demanda educativa, por lo que surge la descentralización educativa con un fin eficaz el sistema educativo.

Este acuerdo de la Modernización Educativa revaloró la función magisterial en los siguientes aspectos:

- Formación del docente.
- Actualización, Capacitación y Superación del Magisterio en Ejercicio.

- Salario profesional.
- Vivienda.
- Carrera Magisterial.
- El aprecio social hacia el docente.

¿Qué pasa diez años después, con el acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica?

La reforma ha evidenciado las deficiencias en cuanto a la calidad educativa y equidad. El proceso de la descentralización y la reforma educativa ha producido una gama de problemas, escenarios inéditos y heterogéneos, así como una inestabilidad de consensos, rechazos, expectativas, incertidumbres y viejas prácticas que inician a explorarse.

En la actualidad se habla de una administración educativa que tiene peso fundamental con el gobierno, el cual es el encargado de tomar las decisiones pertinentes para el buen funcionamiento del sector educativo, aún cuando los cambios han sufrido los planes y los programas con la finalidad de mejorar en la calidad y eficacia.

La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas del país, realizando política en cada unidad educativa de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa.

Gestionando en tres aspectos:

**Gestión normativa** el cumplimiento de carácter oficial y jurídico.

**Gestión participativa** orientada al trabajo colectivo (director- docente) en sentido social y humanístico.

**Gestión administrativa** a la realización de los trámites como medio de la relación entre las autoridades, maestros y escuela.

Las autoridades educativas se rigen de acuerdo al reglamento interior de la SEP en:

- Determinar, dirigir y controlar la política SEP.
- Someter al acuerdo al Presidente
- Refrendar los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes expedidos por el presidente.
- Aprobar la organización y el funcionamiento de la SEP.
- Establecer comisiones internas.
- Expedir el manual de organización anual.
- Establecer unidades de coordinación y asesoría.
- Acordar los nombramientos de personal.
- Resolver dudas en cuanto a la interpretación o aplicación de un reglamento.
- Aprobar anteproyecto de presupuesto.
- Fijar lineamientos.
- Establecer planes y programas de estudio.
- Establecer calendario escolar de SEP.
- Designar representante de la SEP en comisiones, consejos, órganos de gobierno, instituciones.

La capacidad que debe un buen administrador educativo: produce, gestiona y aprovecha los recursos disponibles en responsabilidad de la autoridad educativa que posee el cargo de administrador.

García Hoz (1978) comenta “para que la educación sea de calidad debe tener las características de integridad, coherencia y eficacia.

### **La reforma de educación primaria 2009**

En la política educativa se manifiesta en gran medida lo que es un país y lo que será en el futuro próximo. Como ninguna otra política pública, nos indica las capacidades de los gobernantes y de la sociedad para construir posibilidades de

un futuro mejor. Pablo Latapí Sarre, afirmaba que “la política educativa con todo se relaciona y de todo se nutre”. En México, la evolución reciente de la política educativa muestra signos desalentadores. Es decir las políticas que se plantean para obtener un Sistema de Calidad con vialidad política, técnica y financiera son: de calidad; de cobertura; de equidad; de modelo de gestión.

La educación en el país se considera un factor importante para el desarrollo social, cultural, económico y productivo.

### **Principios pedagógicos**

El programa está centrado en competencias.

- Definiendo competencia como “conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos”.
- Busca que la escuela sea un espacio que contribuya al desarrollo integral de los niños.
- Énfasis en la transferencia de conocimiento (principio de transferibilidad), lo que se ve en las aulas tiene que tener aplicabilidad en situaciones de la vida real.
- Busca que lo aprendido en la escuela sea integrado en el actuar cotidiano de los niños.
- Parte del hecho que todos los niños ingresan a la escuela con un acervo previo de capacidades, experiencias y conocimientos.
- Una competencia no se adquiere de manera definitiva, si no se amplia y enriquece en función de la experiencia.

## **Estructura curricular**

- Se incorporan los nuevos avances de la ciencia, la cultura y la tecnología a los programas educativos.
- Renovación de los contenidos de aprendizaje y nuevas estrategias didácticas, el enfoque intercultural
- Uso de las tecnologías de la información y la comunicación como apoyo para la enseñanza y el aprendizaje
- Aprendizaje de una lengua materna, sea lengua indígena o español,
- Una lengua adicional (indígena, español o inglés) como asignatura de orden estatal
- Renovación de la asignatura Educación Cívica por Formación Cívica y Ética
- Innovación de la gestión educativa.

## **Competencias**

- Competencias para el manejo de situaciones.
- Competencias para el aprendizaje permanente.
- Competencias para la convivencia.
- Competencias para la vida en sociedad.

## **CAMBIOS CURRICULARES EN PRIMARIA**

### **Mapa curricular**

- Esta organizado en campos formativos y asignaturas.

Los campos formativos son: lenguaje y comunicación, pensamiento matemático, exploración y comprensión del mundo natural y social, y desarrollo personal y para la convivencia.



Así, los nuevos enfoques paradigmáticos, en el plano enseñanza-aprendizaje, de manera concreta y muy concisa, **el modelo constructivista**, se pone como el pilar teórico que sustenta dicho plan.

El fenómeno de la **globalización** aparece entonces como el eje medular para su configuración y organización. En este sentido, una educación intercultural, se pone de manifiesto para responder a las exigencias contextuales políticas, económicas y educativas de dicho fenómeno.

El nuevo paradigma educativo, pone de manifiesto, como objetivo principal elevar la calidad educativa con un **enfoque basado en competencias** de tal forma que:

- contribuya al desarrollo de competencias en el educando para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja. **“Saber convivir con los demás”**
- contribuya al conocimiento y aplicación eficiente de las herramientas que permiten el acceso a las nuevas demandas socioeconómicas: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el propio conocimiento. **“Saber hacer”**
- contribuya en el sujeto para desarrollar la capacidad de interactuar en grupos heterogéneos, al igual, que de una manera autónoma. **“Saber ser”**
- elevar el nivel académico en nuestro país. **“Saber conocer”**
- **coadyuven al desarrollo nacional**

Con esto se hace hincapié en lo determinante que significa el ámbito educativo para el progreso nacional y poder entrar a la desigual competencia entre las naciones desarrolladas.

Estratégicamente se pretende una reforma educativa con un modelo basado en **competencias** de tal manera **que se logre la articulación entre los niveles de**

**preescolar, primaria y secundaria y de forma insistente, el desarrollo del país.**

Las alternativas apuntan hacia la **“capacitación del docente”, reestructuración de los contenidos programáticos, enfoques pedagógicos, métodos de enseñanza, recursos didácticos y una mejora y práctica de la gestión escolar con verdadero compromiso;** es decir, la praxis pedagógica debe de entrar a un proceso dialéctico y revolucionario.

En otro ámbito, también se expande la visión con la responsabilidad de respetar a toda la sociedad en conjunto; contemplando la pluriculturalidad, asegurando su herencia y la conservación lingüística.

### **Curriculum transversal**

- Congruencia, viabilidad y pertinencia con los procesos de desarrollo y aprendizaje de los niños en cada uno de los diferentes niveles de la educación básica.
- Articulación adecuada con el nivel precedente y consecuente -Preescolar y Secundaria.
- La naturaleza y profundidad de contenidos y tareas escolares manifiesten el desarrollo cognitivo de los educandos del nivel en cuestión.

### **Gestión escolar**

- Requiere del compromiso de los actores involucrados.
- De eficiente uso de los recursos educativos y didácticos.
- Innovación de la práctica pedagógica.
- Replantear financiamientos de participación social, colaboración, trabajo y estrategias conjuntas para combatir problemas de la educación.

- Estrategias que permitan articular compromisos, equidad, competencias para la vida y gobernabilidad democrática, como pilares de la educación.
- Aspectos y condiciones necesarias para lograr la autonomía
- Identifiquen problemas y contribuyan a su solución.
- Transformación en el aula y de la organización escolar.
- Centrar la atención en el cumplimiento del estudio, la enseñanza y el aprendizaje, para alcanzar los propósitos formativos.
- Incluye la normatividad escolar, los recursos con los que cuentan las escuelas considerando su infraestructura.
- Abrir espacios para la participación de los padres y comunidad y al funcionamiento del órgano técnico.

### **La reforma educativa en la escuela**

Es necesario reconocer que gran parte de las acciones de la reforma no están cobrando forma concreta en las escuelas y en los salones de clases y, aún más, que varias ni siquiera logran traspasar la estructura del sistema para llegar a la escuela, porque se diluyen en un ambiente y en una trama de relaciones institucionales que no son propicias para mejorar la calidad de los resultados educativos. Aún las acciones que llegan directamente al salón de clases – como las propuestas para la enseñanza contenidas en los materiales de apoyo para el maestro, los nuevos libros de texto y las actividades didácticas específicas que ahí se sugieren -tampoco se aprovechan plenamente. ¿Por qué aún estas acciones que logran ser conocidas en su formulación original no tienen la efectividad esperada?

El estudio de los procesos de reforma y, especialmente, la experiencia de muchas generaciones de profesores, han demostrado que para que un cambio sea efectivo es necesario, por lo menos, que la propuesta educativa sea adecuada para resolver un problema real, que los docentes estén de acuerdo con los cambios propuestos y que existan las condiciones materiales (libros de texto

acordes con Plan y Programa, materiales exclusivos para el maestro, el uso de las tics) e institucionales (capacitación generalizada, ya sea en tiempo laboral o pagada) para llevarlas a cabo.

En el México de hoy, cuando la gran mayoría de los centros escolares tienen las condiciones materiales para llevar a cabo la tarea educativa (aun cuando todavía existan carencias de equipamiento), ¿Cuáles son las condiciones que faltan? Parece que residen en el clima de trabajo ,en la cultura escolar y en desconocimiento de las metodologías y en su aplicación en cuanto a Plan y Programa actual que gobiernan el funcionamiento cotidiano de la escuela y que influyen en el desarrollo del trabajo docente en el aula; en otras palabras, esas condiciones tienen relación con el conjunto de valores, de formas de entender la tarea educativa, de normas explícitas e implícitas y de costumbres, que hacen que determinadas acciones o conductas sean válidas y merezcan aprobación, mientras otras se observan como fuentes de ruptura de la estabilidad en el plantel.

Al analizar lo que sucede en los planteles escolares - aun cuando no es posible identificar características compartidas por todas las escuelas- y comparar su dinámica interna con las propuestas y demandas de la reforma educativa, es necesario aceptar que para mejorar la calidad de la educación se requiere transformar el funcionamiento cotidiano de cada plantel educativo, es decir, se necesita el establecimiento de una nueva escuela, que en primer lugar tenga puntos de acuerdo que propicien acciones que generen metas alcanzables, que todos los esfuerzos estén encaminados a un solo punto, que estimulen la innovación, la planificación, la implementación de estrategias sistematizadas que permitan evaluar a mediano y largo plazo las acciones, para que en determinado caso se puedan re direccionar.

Esta planeación debe estar acorde con el clima generado por cada docente el aula, ya que este va a determinar el impacto del docente en los resultados en los

aprendizajes de los alumnos, con el apoyo, de materiales didácticos, tecnologías, así como el uso de los tiempos dedicados a la enseñanza.

## **2.2 Panorama internacional**

Las políticas educativas de los estados nacionales, a diferencia de la academia, se uniformizan bajo la presión creciente de los organismos internacionales Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Organización de los Estados Americanos (OEA), etc. y comparten una serie de nociones y términos que conforman una técnica internacional.

Se habla, por ejemplo, de calidad de la educación, término de raíz económica que puede ser más o menos preciso cuando se aplica a mercancías o productos materiales, pero impreciso y confuso cuando se aplica a la educación.

En nuestro país. DOF del 11 de junio de 2015, SEP. “El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”.

a) Será nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos - atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura;

b) Contribuirá a la mejor convivencia humana, a fin de fortalecer el aprecio y respeto por la diversidad cultural, la dignidad de la persona, la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, los ideales de fraternidad

e igualdad de derechos de todos, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos, y

c) Será de calidad, con base en el mejoramiento constante y el máximo logro académico de los educandos”.

La creación de un modelo de gestión en el Programa de Escuelas de Calidad (PEC), ha retomado una transformación de las experiencias nacionales e internacionales, con el propósito de convertirse en una estrategia que contribuya al cambio educativo.

MacGilchrist (1995) menciona algunas sugerencias para fundamentar el trabajo en la escuela como:

- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje.
- Autorizar a la escuela a hacerse cargo de su propio desarrollo.
- Desarrollar mecanismos que permitan la supervisión y la responsabilidad compartida.
- Seleccionar un enfoque y herramientas de gestión que pueda ser utilizados por directores para planificar sus procesos y controlar su presupuesto.

La escuela debe centrar una relación entre los docentes y una cultura escolar para generar estrategias que permitan la mejora continua del trabajo en conjunto, obteniendo un enfoque que genere en la escuela su propio cambio y a su vez mejorar los resultados en los alumnos. Así mismo centrar la innovación de los procesos en el aula.

Cada país tendrá que establecer sus propias estrategias para consolidar una calidad educativa a través de los siguientes aspectos: equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia.

En la actualidad se han analizado transformaciones en constante evolución en los sistemas educativos. Desde el aspecto político haciendo énfasis en la transformación de la gestión escolar para mejorar la calidad educativa a través de lo siguiente: Reforma Integral de la Educación Básica a través de programas institucionales y escolar hasta el trabajo en aula. Se refiere al Programa Nacional de Educación 2001-2006, continuación 2007-2012 y La Reforma de Educación Básica (Competencias para la vida).

Cabe mencionar que ha sucedido con el contexto educacional latinoamericano, desde los años 90 ha tenido ciertas transformaciones en donde se destaca una administración escolar de equidad, ante un trabajo docente de calidad y en beneficio de los alumnos.

La nueva regulación educativa en América Latina a nivel de las escuelas y de los docentes, hace referencia a la nueva regulación de las políticas organizacionales y a los cambios fundamentales en la gestión escolar (escuelas).

Los cambios que ha tenido Brasil en el contexto de educación y las transformaciones de productividad con equidad. El trabajo docentes en cuanto a las jornadas de trabajo, las condiciones, la organización escolar. No obstante solo en este lugar sino también en toda América Latina, y el caso de nuestro país estas transformaciones de las reformas al igual han generado cambios en beneficio y en algunas circunstancias en desventajas (sueldo, jornada de trabajo ampliado, prestaciones, etc.)

No podemos considerarlo solamente desde el punto de vista objetivo, pese a las condiciones materiales de trabajo representan un problema considerable en la realidad Europea y los países latinoamericanos ha sido un problema severo.

### **2.3 Panorama nacional**

Durante los últimos veinticinco años, los gobiernos mexicanos han puesto en práctica una serie de políticas educativas tendientes a superar los enormes rezagos que en esta materia padece una parte muy importante de la población.

También se ha tratado de cumplir con la expectativa de transformar la educación para contribuir al bienestar del país y ser un instrumento de justicia social. Durante este período, los esfuerzos se han enfocado en mejorar la calidad de la enseñanza impartida, reducir los niveles de inequidad y procurar la coordinación del sistema educativo.

La calidad del sistema es aún insatisfactoria, persisten niveles de inequidad muy considerables y la coordinación es ineficiente. En este sentido, las políticas neoliberales en educación han mostrado su escasa efectividad para cambiar el estado de cosas imperante desde hace un cuarto de siglo.

Cabe destacar que el contexto en el que las mismas se han llevado a cabo ha sido principalmente una característica por la existencia de políticas neoliberales en lo económico, las cuales tuvieron su inicio a principios de los años ochenta con el llamado “ajuste estructural”, patrocinado por los organismos de Financiamiento Internacional (principalmente, Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional). A través de los programas nacionales de educación que constituyen documentos en los que se fijan las políticas, mecanismos y acciones que se llevarán a cabo.

De estas políticas sobresalen las que impulsó el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). Con el denominado Programa Nacional para la Modernización Educativa 1989-1994 (PNME), en el que se planteó:

- Ampliar la cobertura y redistribución de la oferta.
- Elevar la calidad, pertinencia y relevancia.



- Integrar por ciclos.
- Desconcentrar la administración.
- Mejorar las condiciones de los docentes.

Considero importante mencionar que también durante este gobierno, se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), así como las reformas que culminaron en una nueva Ley General de Educación.

Esas políticas continuaron en los años finales de esa década bajo la denominación de “políticas modernizadoras” y, con algunas variantes, prosiguiendo en los gobiernos posteriores, sus lineamientos continúan. Se planteaba una revolución educativa, elevar la calidad a partir de la formación integral de docentes; racionalizar los recursos y ampliar el acceso a servicios, prioridad a zonas y grupos desfavorecidos; vincular educación y desarrollo y hacer de la educación un proceso participativo.

La modernización del país como fundamento de la planeación educativa Prácticas históricamente contextualizadas que se retoman especialmente dentro del Programa Sector Educativo:

- Calidad educativa.
- Equidad, énfasis a grupos vulnerables.
- Vinculación con el sector empresarial.
- Tecnologías de la información y la comunicación, como herramientas para la modernización vigente hasta nuestros días.

Durante el período 2006- 2012 las propuestas de Felipe Calderón presentó dos documentos en relación al sector educativo:

- En el primero *“Cien acciones en los primeros cien días de gobierno”*

Educación, cultura y deporte, señala las siguientes ocho acciones: ampliar el sistema de becas educativas a través de la asignación de un mayor presupuesto; implementar un programa de escuelas seguras; establecer un fondo de financiamiento educativo con recursos de la federación, estados, municipios y la sociedad sobre todo para necesidades de infraestructura; impulsar la opción a horarios extendidos en escuelas, hasta las 5 de la tarde; fortalecer la educación física y artística en las primarias, 4 horas a la semana; ampliar la cobertura de la educación superior, y garantizar la calidad en Educación Superior (específicamente, detener la proliferación de universidades privadas de mala calidad).

- El segundo documento titulado “*Transformación Educativa*”, Felipe Calderón menciona tres condiciones fundamentales para que las escuelas sean de excelencia o escuelas de “diez”, y que son: garantizar el acceso al sistema educativo en todos sus niveles, mejorar la calidad y que los estudiantes “aprendan a aprender” para estar al día en la información y en nuevos conocimientos.

Existen tres enfoques que parecen estar presentes en la manera de entender los problemas educativos de parte de la nueva administración:

- 1) una visión global sobre el funcionamiento del sistema educativo
- 2) el señalamiento de que la planeación educativa excede la duración de un sexenio
- 3) el que la participación de la sociedad corresponde a la exigencia de un derecho a un bien público.

Se impulsará una profunda **reforma educativa**.

Se promoverá la **evaluación de todos los actores y procesos para su mejora**

Se operarán **instrumentos de evaluación innovadores cuyos resultados permitan diseñar e implementar acciones y programas eficaces para corregir las deficiencias y limitaciones.**

### **Modernización de los centros escolares**

- 27 mil escuelas deterioradas, serán remodeladas y acondicionadas a más tardar en 2012.
- Abastecer gradualmente de equipo de cómputo a 155 mil aulas, adicionales a las existentes, para que 3 de cada 4 alumnos puedan conectarse a Internet antes de que finalice esta administración.
- Dar equipo de cómputo a los docentes que logren su certificación de competencias digitales (a partir de 2008).

### **Calidad y mejor desempeño del personal docente**

- ❖ A partir de ahora, el otorgamiento de las nuevas plazas de maestros sólo se hará mediante concursos y en función del mérito profesional.
- ❖ Los primeros concursos se realizarán antes del nuevo ciclo escolar.
- ❖ Premiación de maestras y maestros con bono económico a quienes logren elevar el nivel de su grupo por encima de la media nacional. Esto se verá reflejado en los resultados de la Prueba ENLACE ciclo escolar 2012-2013.

### **Evitar la deserción escolar por motivos económicos**

- ✓ Se reforzarán los programas de becas
- ✓ Impulso renovado a programas de alimentación
- ✓ Se ampliará el programa Escuela Saludable con el objetivo de combatir la obesidad

- ✓ Crecerá a 37 mil planteles el Programa Escuela Segura para inhibir la delincuencia y las adicciones entre la comunidad estudiantil

En el gobierno de Felipe Calderón (2006 – 2012), el Programa Sectorial de Educación (PSE) tiene como objetivo expresado lograr: la igualdad de oportunidades, contribuir a la consolidación de una economía competitiva y generadora de empleos, y contribuir a lograr un país seguro, limpio, justo y ordenado.

La estructuración del documento está enfocada hacia seis objetivos principales: Elevar la calidad de la educación, Énfasis en la capacitación docente, Reforma curricular en todos los niveles educativos, la actualización de métodos y recursos didácticos, La evaluación que permita garantizar la calidad y finalmente se incluye la Rendición de cuentas.

Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, impulsar la calidad especialmente en el nivel superior. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación para apoyar el aprendizaje, ampliar las competencias para la vida y la sociedad del conocimiento.

Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural, (el saber).

Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.

**Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, promover la seguridad de alumnos**

**y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas, (el poder del Estado).**



## **CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Introducción**

El proyecto de intervención está vinculado con los siguientes autores: Fullan (1996); Schemelkes (1995); Murillo (2004); Santana (2005), Bonilla (2006); Loera, A. (2004); Namó, Mello (2010) entre otros. A través de la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en los centros escolares.

De esta forma, es posible afirmar que si se quiere cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, se necesita contar con personas responsables y comprometidas desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación.

En este capítulo hago referencia al marco teórico – conceptual de la intervención, en donde menciono los antecedentes del desarrollo de la gestión escolar, el uso de una metodología para el diseño de un plan de trabajo escolar, en donde se debe considerar el análisis y la reflexión permanente del ejercicio docente en los múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela.

Es por ello que el Modelo de Gestión Escolar que se presenta, pone énfasis en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando las dimensiones de la gestión de la escuela.

El enfoque de la gestión escolar estratégica, se fundamenta en las acciones que desarrolla la institución para orientar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar, acorde con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores escolares, que implica la habilidad para determinar la filosofía, valores

y objetivos de la misma y para encaminar las acciones de los actores hacia el logro de los objetivos.

Supone además la capacidad para proyectar la escuela a largo plazo y para desarrollar los mecanismos que permitan organizar los actores y los recursos para el logro de esa visión.

Para el desarrollo de esta propuesta se presentan temáticas y actividades que orienten al colectivo docente a realizar un análisis y a reflexionar en torno a la realidad inmediata en la que concurre todos los días, para advertir la necesidad de elaborar nuevas y múltiples alternativas orientadas a mejorar su práctica y con ello privilegiar los aprendizajes de los estudiantes.

La finalidad de este proceso de construcción, se orienta hacia el establecimiento de un escenario que contribuya al cambio en las escuelas. El Modelo de Gestión Escolar, se verá reflejado en la elaboración de los siguientes documentos básicos:

- Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)**
- Programa Anual de Trabajo (PAT)**
- Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas**

Es de gran importancia trabajar en colectivo considerando a todos los actores escolares. Las formas de organizar las reuniones colegiadas dependerán de la cantidad de integrantes en las escuelas y el nivel educativo, considerando que los niveles de preescolar, primaria, especial y la modalidad de telesecundaria presentan un tipo de organización que, para el nivel de secundaria es distinta. Éste último, se sugiere considerar la organización por academias, de modo que haya equipos interdisciplinarios representativos.



La responsabilidad de coordinar el proceso de planeación y análisis de la gestión es del director de la escuela y del colegiado docente; sin embargo, el director ha de asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre qué acciones realizará en la reunión colegiada. También ha de prever cómo y cuándo se desarrollarán las actividades, considerando el conjunto de las ya establecidas en la escuela.

Para efectuar lo anterior, se plantean las siguientes recomendaciones en la aplicación real:

- Revisar a fondo los apartados para visualizar las actividades sugeridas; analizar lo que implica su realización en términos de tareas a desarrollar, así como el tiempo necesario para lograr avances y resultados.
- Identificar los compromisos contraídos por la escuela en relación con las actividades; propia de la enseñanza; las de otros programas institucionales en los que se participa; las extracurriculares, como participación en ceremonias y actos cívicos, eventos deportivos y las programadas por la Zona Escolar, entre otras.
- Reconocer las características del equipo docente y analizar quiénes tienen determinados conocimientos y habilidades que favorezcan el desarrollo de algunas de las actividades; y valorar cuál es la estrategia de organización más adecuada.
- Establecer con el equipo docente una meta común: ¿En qué fecha la escuela debe contar con los resultados de la autoevaluación que permitan continuar con la fase de elaboración del plan para la mejora de la gestión escolar?

- Tener claridad, consenso y compromiso colectivo respecto a la meta a lograr, habrá que tomar decisiones sobre cuáles son los momentos disponibles aprovechables para realizar las tareas. Con base en esas decisiones, elaborar un programa de actividades.
- Señalar cuáles tareas requiere de la participación de los padres de familia y qué estrategias se utilizarán para realizarlas.
- Hacer referencia a la propuesta es necesario que se valore la forma en la que se va a registrar y recopilar la información producida durante el proceso; sea resultado de las actividades realizadas por el equipo docente en reuniones de trabajo, sea por efecto del uso de determinados instrumentos de captación de información (cuestionarios, encuestas, entrevistas, etcétera.).
- Disponer de una carpeta en la que se reúnan expedientes de documentos e información producida o recopilada, a modo de un archivo técnico del proceso o portafolio institucional; así como un diario de trabajo, a modo de memoria o bitácora de todo el proceso.

Cabe enfatizar la importancia de que el director planee, pues cada escuela es única y no existen fórmulas comunes o generalizadas. Es esta planeación la que permite concretar y darle viabilidad al proceso, en tanto se considera las condiciones particulares de la escuela, el perfil y motivación de los docentes, así como las capacidades de conducción del director.

El desarrollo de cada apartado de este proyecto, visualiza ciertas rutas de acción para la escuela. No prescriben lo que se debe hacer, sino que indican lo que se puede realizar.

Las decisiones de qué hacer y cómo hacerlo están en manos del director y el equipo docente. También es importante señalar que habrá momentos o actividades en las que surjan dudas o preguntas que se han de resolver para continuar. En esos casos, se deberá considerar la posibilidad de solicitar asesoría a quienes están cerca de la escuela: equipo de jefaturas de sector, supervisión, Centro de Maestros, bibliotecas de la localidad; profesores o asesores de los programas de formación continua y superación profesional, niveles educativos, coordinaciones académicas de las delegaciones, así como los propios colegas de otras escuelas.

### **3.1.1 Análisis del contexto escolar**

Loera, Armando (2004) menciona que es frecuente afirmar que el éxito o el fracaso de las escuelas se deben en gran medida al impacto del contexto socioeconómico y cultural de las familias de los estudiantes. Sin embargo este efecto no es necesario ni automático. Sin duda el contexto en que se ubican las escuelas influye en su historia y en su desempeño cotidiano.

Conocer las características del entorno escolar permite entender la lógica de las acciones de los actores de la comunidad institucional. El contexto puede impactar el nivel de desarrollo de una escuela —favoreciendo o limitando las metas o propósitos educativos—, y puede convertirse en un elemento clave para generar cambios sustanciales. El contexto representa un elemento primordial para entender el nivel de desarrollo de la escuela. La comunidad en la que se inserta, características de las familias, condiciones del plantel y el personal, se muestran como factores que se amalgaman para producir buenos resultados.

La estructura de la contextualización del centro escolar, contemplará las características de la escuela, nombre de la misma, situación respecto de otras escuelas cercanas en relación al reconocimiento y prestigio; número de alumnos

que atiende y cantidad por grupo y grado por grado; características de población que atiende, actividades que se realizan fuera de horario escolar; conformación de la plantilla en relación a funciones, sexo, edad, preparación profesional, valores generales, etc.; características de los padres de familia, tipo de empleo, nivel socioeconómico, edad e historia del centro escolar.

### **3.2. Categorías**

La escuela siempre debe ser vista como una organización compleja, en la que participan muchos actores que juegan un papel muy importante dentro del trabajo de la misma. Los maestros al pertenecer a esta organización adquieren ciertas ventajas como por ejemplo, ayuda mutua, mejor distribución de las tareas, etc., pero también van a existir algunas complicaciones por llamarlo de alguna manera, entre las cuales están, tener que adaptarse al ritmo de trabajo de los colegas, así como a perder cierto grado de libertad para decidir como y cuando se realizaran algunas acciones.

De esta manera la gestión escolar influye en la organización escolar, ya que para que suceda todo lo anterior, el director de la escuela debe organizar a su personal delegándoles responsabilidades de tal manera que cada uno tome a conciencia el trabajo que tiene que desarrollar para lograr entre todos los mejores resultados educativos.

Algunas referencias de la categoría de **gestión**:

Colunga, Dávila Carlos (1996) Administración del Tercer Milenio: Sinónimo de Administración: Proceso de planear, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos de manera organizada para un fin.

De la Cerda, José (1996) Administración para el desarrollo: Conjunto de normas y técnicas que se ponen en práctica para resolver con eficiencia y eficacia un negocio.

Santos, Guerra Miguel (2004) Arte y Parte: Desarrollar la democracia en la escuela: Consiste en aplicar de una forma racional y ordenada los recursos disponibles para lograr objetivos.

Al retomar estas referencias arriba mencionadas entonces hago mención que: **GESTION** es la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

El concepto de gestión pedagógica como tal es difícil de encontrar en la reflexión teórica acerca de los procesos educativos de México y, probablemente, también de América Latina. Los ejemplos de lo que aquí puede identificarse como gestión pedagógica en el caso de los países de la región, pueden ser asociados con iniciativas más cercanas a la idea de proyectos de innovación educativa.

La historia de los sistemas educativos latinoamericanos y de los propios establecimientos escolares está marcada por la característica historia político-económica de nuestras sociedades. Las instituciones educativas latinoamericanas, nacidas al calor del proyecto liberal y para muchos casos de las ideas positivistas, se desarrollaron sincrónicamente con las formas que tomaron las sociedades y los diversos Estados. El carácter desigual del desarrollo económico y social, adquirió formas específicas a nivel educativo, donde también se produjo un desarrollo

desigual dando lugar a peculiares vinculaciones entre la cultura de clases, sectores étnicos, lenguas y grupos de poder.

El aparato estatal latinoamericano se "moderniza" impulsando el "desarrollismo"; se oscila entre una burocracia pública de corte representativo y una burocracia pública de corte autoritario: "la formación de recursos humanos y el incremento de la rentabilidad de la educación, se convertirán en el nuevo núcleo de la nueva ideología educativa. Vasconi T. y Reza I. (1977)

Las políticas de modernización, emprendidas por los Estados nacionales de la región, orientadas por el espíritu de la maximización de utilidades de la empresa productiva, adoptan como ejes de su análisis, la eficiencia y la eficacia de las instituciones; con ello, los enfoques gerenciales de la administración de negocios han venido a suplantar las ópticas disponibles por parte de la ciencia política.

A nivel educativo, se intenta ajustar a través de reformas el "producto educativo" a las nuevas demandas de las relaciones dependientes; el costo social será alto y se evidenciarán contradicciones entre la oferta del sistema educativo y la demanda del mercado ocupacional. En este sentido, las intenciones reformistas de los países latinoamericanos se han inscrito básicamente en la dimensión instrumentalista y mecanicista de la gestión educativa.

Los signos de modernización se perfilan sobre todo con base en la incorporación de circuitos cerrados de televisión y de la informática, sin cuestionar a fondo la significación real de los fines y valores de la educación y las posibilidades y perspectivas de formación permanente de los funcionarios, administradores y maestros. Latinoamérica no ha incorporado en el marco del debate el papel de la formación permanente de profesores, aunque ciertamente ha dado pasos significativos en la formación inicial (educación básica), como si ésta constituyera la respuesta a las necesidades de transformación que reclama la sociedad y la escuela en sí misma.

Las rupturas y alianzas ideológicas, políticas y económicas recién vividas entre oriente y occidente apuntan hacia un nuevo orden mundial. Latinoamérica también ha participado en procesos de transformación política (derrocamiento de gobiernos militares) y, a pesar de ello, la educación sigue siendo pensada y planteada en los mismos términos que antes.

La institución escolar se convierte desde la perspectiva de los gobiernos locales en un espacio vacío con una fuerte resistencia al cambio, la cual, más dividida que nunca, refleja las divisiones de nuestras sociedades, y en las que coexisten concepciones y prácticas educativas no sólo diferenciadas, sino incluso antagónicas.

La temporalidad del proceso de gestión que se considera como objetivo principal el cambio social y humano no es, evidentemente, la misma que la que corresponde a la formulada desde un nivel administrativo alto en términos tanto de políticas educativas como de estrategias operativas. Aun en el caso de que las naciones latinoamericanas adopten como "adecuadas" las políticas institucionales que en principio pretenden reorientar la acción educativa, se requiere de amplias escalas de tiempo para su aprehensión en los distintos estratos de la organización educativa formal, debido fundamentalmente al inter juego de resistencias y de intereses adquiridos por parte de todos los actores que intervienen.

De ahí que, depositar en el escenario institucional del establecimiento escolar las perspectivas de cambio profundas y a corto plazo y, por tanto de la gestión pedagógica, supone aceptar:

- Que la escuela mexicana y probablemente la latinoamericana vive una crisis de sentido como expresión de las contradicciones sociales de la región.
- Que la incorporación de otras clases sociales, distintas a las tradicionalmente reconocidas en la educación formal, plantea nuevos retos desde la perspectiva de

la institución y de los actores concretos, en términos de su articulación a partir de nuevos esquemas de relación escuela sociedad y de concepción del mundo y del conocimiento.

- Que el cambio micro social a nivel del establecimiento constituye el escenario alternativo a partir del cual los actores pueden confrontar sus propias prácticas educativas y asumir la cultura de la evaluación como propia.

- Que es necesario rebasar el nivel discursivo como instrumento para enfrentarlas contradicciones al interior de nuestras sociedades y dar paso a su utilización dialéctica de los opuestos y potenciar las posibilidades articuladoras de la práctica educativa diaria.

Es, en fin, redescubrir la importancia del factor humano y de sus potencialidades de gestión en el universo educativo; es hacer al maestro y al establecimiento depositarios de lo posible y de lo real del hacer educativo; es permitir, al maestro y a la escuela, distanciarse de su propia historia para convertirse en sujeto (en lo individual y en lo colectivo-institucional) constructor del devenir educativo.

Hace 25 años se hablaba del tema principal de gestión, se consideraba en dos actividades distintas **Planificación** (diseño) y **Administración** (ejecución). Ahora en la actualidad estas dos conceptualizaciones se han unificado en **GESTIÓN** capacidad de general una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada.

**Gestión Educativa:** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente,



las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Gairín, Sallán (1994), Define la **gestión educativa** como una actividad práctica, un saber hacer que incluye una pluralidad de conocimientos y actividades relacionados con aspectos esenciales del funcionamiento de las organizaciones educativas en los siguientes aspectos:

- a) Generar, acordar y alcanzar objetivos.
- b) Establecer funciones.
- c) Utilizar formas adecuadas de liderazgo y dirección.
- d) Buscar maneras adecuadas de dirigir la iniciativa institucional hacia una acción educativa y medio ambiente de calidad.

La gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases del proceso administrativo (planeación, organización, ejecución, evaluación y control).

La gestión educativa esta se basa en la organización, funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos. Se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que deben ser de mejora para la escuela. Se divide en tres categorías en:

**Gestión institucional**: Esta se enfoca en cada una de las instancias educativas que genera una orientación, genera proyectos, programas y su articulación efectiva. En general, la gestión institucional comprende acciones de orden

Administrativo, gerencial, de política personal, económicos – presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación. Sin perder de vista que debe ser una gestión de calidad.

De acuerdo con Cassaus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y estatales para abrir caminos y facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo desde y para las escuelas.

**Gestión pedagógica:** Es la forma en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y además la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje. Busca la aplicación de los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal. Esta ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo.

Las formas de enseñar de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo. Es importante que a la planeación del aula de como resultado un ejercicio de evaluación, con el fin que el proceso de enseñanza este en beneficio de los propósitos curriculares, evidentemente ligada con los objetivos y la visión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) retoma estos planteamientos, reconoce que sin una gestión organizacional del colectivo, alineada en sus propósitos y orientada al aseguramiento del aprendizaje de todos los alumnos de la escuela, respecto a lo que debe aprender, de los tiempos para lograrlo y en los ambientes o climas escolares adecuados para hacerlo.

**Gestión educativa estratégica**: Constituye el hilo conductor de formación y desarrollo de competencias en educación. Es decir es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una meta competencia porque involucra a varias en su aplicación.

Para que la gestión educativa sea estratégica, a de concretarse a partir de los ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

Las características de la gestión educativa estratégica son:

- Centralidad en lo pedagógico
- Reconfiguración , nuevas competencias y profesionalización
- Trabajo en equipo
- Apertura al aprendizaje y a la innovación
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización
- Culturas organizacionales, cohesionadas por una visión de futuro
- Intervención sistémica y estratégica

### **3.3. Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación**

**Gestión Escolar**: se ha definido como un campo emergente que integra los planteamientos de la administración educativa, pero que asume otras características acordes a la complejidad de los centros escolares. En el presente artículo se analiza el concepto de gestión escolar, se destacan algunas de sus tendencias y se aborda una diferenciación de este proceso con respecto de la literatura sobre las escuelas eficaces, se incluye además una revisión crítica sobre las políticas de calidad para la escuela de educación básica que acompañan a la gestión escolar.

También se consideran muchos conceptos pero de acuerdo a Loera (2004), se entiende gestión escolar como el conjunto de las labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, subdirectores, docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumno), vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignado a la escuela; generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar, se considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de objetivos.

Considerar que la gestión escolar adquiere sentido cuando se comparten experiencias, capacidades, habilidades, actitudes y valores de toda la comunidad educativa. Definiendo propósitos, estrategias y actividades que le permita el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de la misión y visión.

#### Una organización Escolar

- Normas

- Beneficios

- Metas / Fines

#### Centros escolares

- Como perciben los acontecimientos.

- Como definen sus problemas.

- Que soluciones son las apropiadas.

El directivo es el gestor de los objetivos y el promotor de su cumplimiento, y conjuntamente con su equipo, estructuran las acciones en las distintas dimensiones de la gestión escolar con cualidades inseparables, efectividad y eficacia.

El gestor para poder realizar una gestión escolar de excelencia teniendo en cuenta las dimensiones de ésta, debe partir de tres procederes básicos:

- Los supuestos básicos.
- La conducta del gestor.
- La efectividad en la gestión.

Los supuestos básicos son las ideas que muchos les llaman paradigmas y que mueven el accionar de los sujetos. Son cinco los supuestos que se requieren para abordar una gestión de excelencia por los gestores educacionales a cualquier nivel:

- La convicción del gestor acerca del triunfo.
- La comunicación emocional a todos los gestores de las ideas pedagógicas que sustenta.
- Escuchar a los que tratan de enriquecer el sistema de ideas.
- El conocimiento acerca de lo que se hace en el plano de las competencias pedagógicas.

En ello influye, las virtudes y valores de los seres humanos enfocado implícitamente dentro de los objetivos, ideas que muevan el accionar de los agentes educacionales. Por tanto, se necesitan en ese gestor normas de conductas que posibiliten liderar el proceso pedagógico y que conduzca a los protagonistas al cumplimiento feliz de la misión de la institución. Estas son:

- Uso de la ciencia.
- Creación de oportunidades.
- Flexibilidad.

- Innovación y creatividad.
- Celebración conjunta de éxitos.
- Ética y ejemplaridad.
- Credibilidad.
- Crecimiento individual y colectivo.

La efectividad en la gestión escolar de los agentes educacionales es vista en términos del grado de exactitud de las respuestas dadas por los gestores a las acciones concebidas y realizadas por ellos en el enfrentamiento a los problemas que se pudieran dar en algunos momentos en cualquier situación en la gestión educativa (institucional) o gestión escolar (organización de la escuela).

Sabemos también que la organización escolar es, en todo caso, y junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.

Se entiende que la gestión requiere un responsable; que para que la gestión sea adecuada, dicho responsable debe tener liderazgo, y que dicho liderazgo debe vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos.

Pero también la gestión escolar no reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa -incluyendo la comunidad externa- y de éstos entre sí. Supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados. Por eso, gestión escolar se asocia con la planeación escolar.

Así, las interrelaciones que la escuela establece favorecer, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

Como he señalado en otras ocasiones, la calidad de la educación básica consta de al menos cuatro componentes: el de relevancia, el de eficacia, el de equidad y el de eficiencia. ¿Cómo se relaciona la gestión escolar con cada uno de ellos?

### **a) La Relevancia en la educación**

Una educación básica, para ser de calidad, debe ser relevante. Ahora bien, la relevancia se refiere:

Una educación de calidad debe poder ser relevante a la etapa de desarrollo, las necesidades y los intereses del niño que desde hoy es persona. De la misma manera, un sistema educativo de calidad debe mostrar una preocupación por identificar escenarios de futuro que permitan imaginar los requerimientos y exigencias que el medio le impondrá cuando este niño llegue a niveles superiores del sistema educativo y/o mercado del trabajo.

Una escuela de calidad debe poder dar respuesta a las necesidades individuales y a las sociales. De manera muy especial, una escuela construyendo una sociedad en la que la democracia, además de constituir una forma de gobierno, se convierta en una forma de vida.

Por ello, lo más relevante en la educación básica son habilidades fundamentales: para comunicarse oralmente y por escrito; para analizar y sintetizar y para colaborar en la solución de problemas.

Una educación relevante no puede comenzar siéndolo si no parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta la escuela. Esto sólo puede hacerlo cada escuela, no puede hacerse adecuadamente desde ningún nivel central.

En cuanto a la relevancia de la Escuela se atienden a los factores correspondientes, consultando y analizando diversas fuentes de información para resaltar los aspectos que no favorecen, significando los estándares de gestión, destacando los aspectos a mejorar en la escuela para su atención en forma colaborativa. Para obtener una evaluación real y objetiva se realizó en forma colegiada el análisis y la planeación por parte de personal directivo, docente y de la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI) de la escuela, tomando en cuenta las sugerencias y puntos de vista del personal de apoyo y del consejo escolar de participación social.

### **b) La Eficacia**

Este segundo componente del concepto de calidad de la educación se define como la capacidad de un sistema educativo básico de lograr los objetivos, con la totalidad de que los alumnos teóricamente deben cursar el nivel educativo correspondiente, y en el tiempo previsto para ello. Algunos factores que deben influir en este concepto son el de cobertura, el de permanencia, el de promoción y el de aprendizaje real.

En la escuela se ha trabajado de forma colaborativa para estar en constante con la eficacia en cuanto a su calidad de la enseñanza.

No es posible lograr plena eficacia sin equidad. Un sistema de educación básica, para ser de calidad, debe partir del reconocimiento de que diferentes tipos de alumnos acceden a la educación con diferentes puntos de partida. Por ello, se propone ofrecer diferentes apoyos, es decir en los aspectos a fin de asegurar que los objetivos de la educación se logren, de manera equiparable, para todos. La equidad implica dar más, apoyar más, a los que más lo necesitan.



Todo ello hace referencia a la gestión escolar. Se requiere un proceso de planeación que permita diagnosticar y definir lo que hay que hacer para aumentar la cobertura y abatir los índices de deserción y reprobación, así como para mejorar los resultados de aprendizaje.

Es evidente que ello requiere una coordinación, y que todos los docentes tienen un indispensable papel a cumplir en el proceso. El logro de objetivos como los anteriores, por otra parte, difícilmente podrá alcanzarse sin una vinculación estrecha de la escuela con la comunidad y con los padres de familia, y sin el logro de niveles de altos de colaboración.

Interesante también es observar que objetivos de esta naturaleza se tienen que perseguir y monitorear a lo largo de todo el año. Para prevenir la reprobación, por ejemplo, es indispensable que se reconozca el proceso de construcción del rezago escolar progresivo, y que se esté atento, diariamente y en cada salón de clases, a sus manifestaciones a fin de brindar la atención individualizada que permite evitar que dicho rezago se convierta en un proceso difícilmente reversible tendiente a la reprobación.

Cuando una escuela se propone mejorar sus índices de cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje, el sistema debe ofrecer los apoyos que ésta necesita para lograrlo adecuadamente. Por ejemplo, el sistema podría actualizar a sus docentes para que puedan conducir el trabajo en aula de manera que puedan destinar tiempo a trabajo individual con sus alumnos.

### **c) La Eficiencia**

Se refiere al logro de resultados con uso óptimo de los recursos. Se ubica en el último lugar en el listado de componentes porque históricamente este es el que ha recibido mayor atención y ha sido objetivo de continuo monitoreo. Interesa decir

que, en la medida en que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, estará también aumentando su eficiencia, pues estará evitando el desperdicio y liberando los espacios ocupados por quienes debieran encontrarse en otro grado de nivel educativo.

Eliminar la reprobación representaría para estos sistemas un considerable ahorro. Y su solución se encuentra fundamentalmente a partir del quehacer de cada escuela.

Cabe, no obstante, una clara palabra de advertencia. La escuela pública requiere del subsidio del Estado. No es posible, en aras de la eficiencia, trasladar los gastos de la educación pública a la comunidad. Ello resultaría claramente injusto, pues el sistema tiende a hacer pagar más a quienes menos tienen.

La importante presencia de la gestión escolar en los cuatro componentes aquí considerados del concepto de calidad de la educación. Gestión como planeación, como liderazgo, como trabajo colegiado; como la distribución y la petición de cuentas de responsabilidades por la calidad a cada miembro del personal escolar; gestión como estrecha vinculación y colaboración con padres de familia y comunidad; gestión como preocupación central por los aprendizajes y su relevancia; gestión como evaluación retroalimentadora permanente.

En la escuela de caso se muestra en proceso la eficiencia primeramente en el trabajo colaborativo de la plantilla docente, posteriormente en los alumnos respeto a proceso de enseñanza – aprendizaje.

### 3.4. Modelos de gestión

La gestión debe estar fundamentada a un marco conceptual técnico e instrumental que se oriente en primer momento a un cambio institucional. A lo que se puede referir con estos modelos:

**Modelo Normativo**: racionalidad para alcanzar futuro (proyección y programación de tendencias a mediano plazo) a través de la planeación.

**Modelo Prospectivo**: Plantea un futuro único y cierto ante esta situación, se desarrolla una planificación con visión prospectiva que genere reformas profundas y masivas.

**Modelo estratégico**: Capacidad de optimizar los recursos que posee una organización.

**Modelo de Calidad Total**: Con una visión de la calidad al interior de la organización. (Usuarios, necesidades, normas y los estándares de calidad)

**Modelo de reingeniería**: Contexto cambiante dentro de un marco de competencia global.

**Modelo Comunicacional**: El gestor es considerado para que se realice una comunicación congruente.

En la actualidad se han analizado transformaciones en constante evolución en los sistemas educativos. Desde el aspecto político haciendo énfasis en la transformación de la gestión escolar para mejorar la calidad educativa a través de lo siguiente: Reforma Integral de la Educación Básica a través de programas institucionales y escolares hasta el trabajo en aula. Se refiere al: Programa Nacional de Educación 2001-2006, continuación Programa Sectorial de Educación 2007-2012 y Reforma de Educación Básica (Competencias para la vida).

Ahora bien, cabe mencionar que ha sucedido con el contexto educacional latinoamericano, desde los años 90 ha tenido ciertas transformaciones en donde

se destaca una administración escolar de equidad, ante un trabajo docente de calidad y en beneficio de los alumnos.

Entonces la gestión necesita considerar un proyecto el cual le permita tener visión con la institución (escuela) y pedagógico (calidad en aprendizaje – enseñanza).

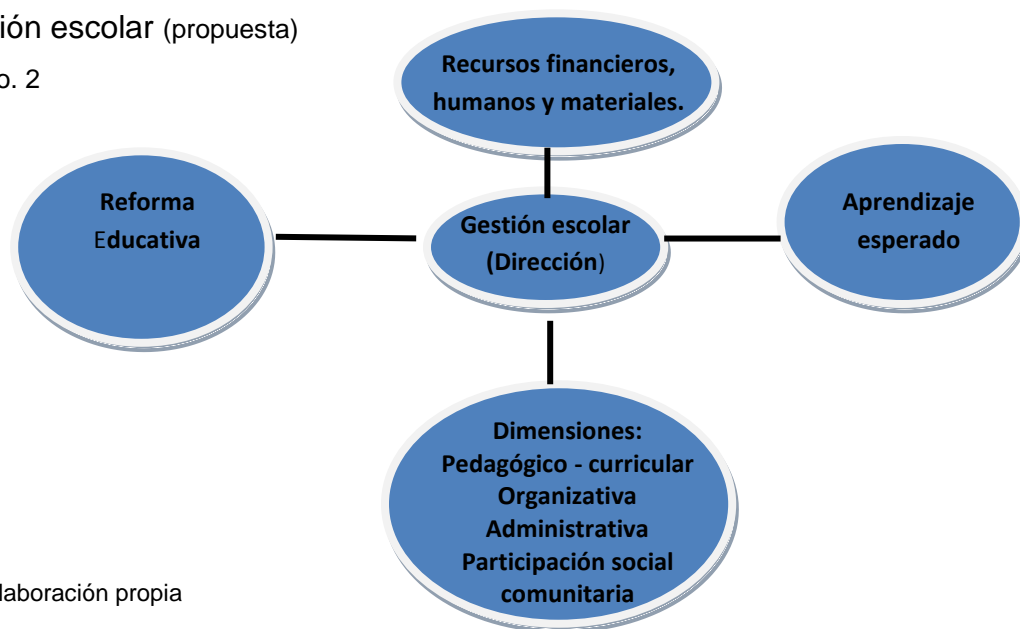
Dentro de la gestión educativa (institucional) está se refiere a todos los recursos que genera el gobierno en un poder central que propone reorganizar los procesos de toma de decisiones en tres aspectos básicos: central, intermedio y local (en forma vertical).

La escuela como tal en una UNIDAD EDUCATIVA, siendo una forma de hacer escuela y nueva modalidad de organización, en donde sean los protagonistas principales los docentes, profesores y alumnos para el quehacer de la institución. En donde se permitan generar aprendizajes de calidad.

En la Gestión Escolar, se realizan las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA adecuadas a un contexto y particularmente a las necesidades de la comunidad educativa.

La gestión escolar (propuesta)

Figura No. 2



Fuente: Elaboración propia

Ser directivo es parte principal de la escuela el cual debe estar conformado por un equipo de trabajo (subdirectores técnico – administrativo, docentes, personal de servicios), contar con los recursos necesarios para la organización escolar a través del un trabajo colaborativo con las siguientes dimensiones: pedagógico – curricular, comunitaria, administrativa – financiera y organizativa – operativa, esto que da como resultado un aprendizaje esperado de calidad en los alumnos.

Una de las actividades que se tiene que llevar a cabo en la gestión escolar es realizar un proyecto, actualmente el Plan Estratégico Escolar (PETE), que se elabora en forma colectiva con todos los integrantes de la escuela, se hace referencia al trabajo por realizar durante un plazo de tres años pero se va modificando cada inicio escolar. Dando beneficio a las necesidades que se requieren en la escuela desde diferentes dimensiones y considerando un plan estratégico, evaluación continua y reajuste.

Para esto hay que tomar en cuenta ciertas herramientas como:

- Las normas de convivencia institucional.
- Proyectos pedagógicos específicos.
- Reuniones de trabajo (juntas de consejo técnico)
- Observaciones de grupos
- Bitácora del trabajo continuo (planeación docente)

### **3.5. Calidad de la gestión**

Con referencia a la “calidad de gestión” y colaborar con el incremento de la misma, toda vez que no está ligado con otro propósito que el de optimizar las formas de trabajo en el ámbito institucional e incentivar a la búsqueda de las mejores prácticas del equipo directivo y sus colaboradores.

Dada la diversidad y complejidad de las instituciones educativas y la escasa validez de herramientas que establezcan estándares únicos para todas ellas, es que se toma como medida o patrón la misión y objetivos de la organización que lo

aplique y se enuncian aspectos y dimensiones de la gestión que se consideran en la calidad misma.

Dimensiones de la Gestión educativa:

- **Gestión de gobierno:** implica las condiciones de gobernabilidad institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión.

Liderazgo y conducción del Equipo Directivo

- Establecer valores y principios que orienten el accionar de la institución
  - Orientar las acciones institucionales hacia la excelencia y el aprendizaje
  - Definir la misión y objetivos estratégicos
  - Desarrollar un estilo de conducción
  - Desarrollar nuevos líderes
  - Conformar equipos de trabajo
  - Gestionar información relevante para el planeamiento, la evaluación y la toma de decisiones
  - Motivar al personal – Logro del compromiso institucional
  - Comunicar los principios y acciones institucionales
  - Integración con la comunidad social (responsabilidad social)
- 
- **Gestión organizacional:** Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados.

- **Planeamiento:**  
Características que adopta el proceso de planeamiento a través de los siguientes aspectos
  - Identificar necesidades y expectativas de estudiantes e interesados en el servicio educativo
  - Diseñar el Proyecto Educativo Institucional
  - Establecimiento de Metas y objetivos estratégicos
  - Priorizar y jerarquizar de Objetivos, planes etc.
  - Formular y evaluar Planes y Proyectos
  - Determinar recursos, tiempos y responsables
  - Establecer resultados esperados
  - Generar instancias de participación de la comunidad educativa en el planeamiento
  
- **Implementación de procesos institucionales:**  
Cuales son las formas y métodos adoptados por la organización en la ejecución de actividades para la obtención de los resultados esperados.
  - Definir misiones y funciones para la organización
  - Definir, documentar y difundir los procesos institucionales (sustantivos y de apoyo)
  - Diseñar procesos educativos integrados y acordes a los servicios que ofrece la institución
  - Realizar registros y comparaciones de los procesos con otras instituciones y mejores prácticas
  
- **Evaluación y resultados:**  
Características de los mecanismos utilizados para llevar a cabo la evaluación, es decir la confrontación de lo actuado respecto de lo planeado. Tipo de mediciones que se realizan y tendencias que adoptan dichos resultados en la institución.

- Evaluar el cumplimiento de la planificación
  - Evaluar la calidad de los servicios educativos en función de la satisfacción de los destinatarios de los mismos
  - Evaluar la correcta implementación de los planes de estudio
  - Medir el desempeño académico de los estudiantes y egresados
  - Medir los resultados de las actividades de investigación educativa
  - Medir los resultados de las acciones de la Institución en relación con la comunidad social
  - Evaluar el desempeño de docentes y no docentes
  - Medir el nivel de satisfacción del personal respecto de la gestión institucional
  - Medir el desempeño económico –financiero de la institución
- Mejora:
 

Énfasis puesto en la detección y solución de errores y problemas y la constante incorporación de mejores prácticas.

    - Implementar planes de mejora para optimizar los resultados institucionales.
- Comunicación e Información:
 

Características que adoptan los sistemas de información y su comunicación hacia adentro y hacia fuera de la institución.

    - Establecer y mantener un sistema de información para la gestión y evaluación institucional.
    - Incrementar las capacidades institucionales en materia de comunicación e información
    - Mejorar la comunicación institucional de la información crítica y relevante



- **Gestión académica:** Implica las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de investigación y de extensión, en el sentido de la producción de conocimiento institucional y la contribución a la comunidad en la que está inserta.

Características que adoptan las funciones de enseñanza-aprendizaje como así también la producción y aplicación del conocimiento institucional.

- **Gestión de la enseñanza**  
Características de las herramientas de gestión educativa (contenidos curriculares y metodologías pedagógicas)
  - Orientar los diseños curriculares a satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes e interesados.
  - Ofrecer opciones extracurriculares variadas y orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes e interesados.
  - Incorporar metodologías didácticas y tecnologías de información y comunicación actualizadas.
- **Gestión de la investigación y la extensión educativas**  
Características que adoptan las formas de producir y comunicar el conocimiento institucional.
  - Desarrollar de actividades de investigación educativa en la mayoría de las áreas pedagógicas de la Institución.
  - Desarrollar de actividades de extensión y acción comunitaria de la Institución.
- **Gestión de recursos:** implica las formas en que son gestionados los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

Características de los modos de gestión, obtención, disposición/aplicación y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales.

- Diseñar los requerimientos de cargos y puestos de trabajo en función del Proyecto Educativo Institucional
- Implementar la selección, capacitación y desarrollo del personal docente y no docente en función de los requerimientos de planes y proyectos
- Proveer oportunidades de evolución profesional y favorecer la carrera docente
- Organizar la disposición y aprovechamiento de recursos materiales e infraestructura.

De acuerdo a los procesos institucionales para el mejoramiento de un planteamiento estratégico en este sentido deben considerarse la innovación y el cambio se convierten en algo importante en el centro escolar. Se produce de forma automática, ya que en la mayoría de las ocasiones los cambios tienden a desvanecerse una vez implementadas las primeras acciones, o cuando desaparece la persona clave que inició el proceso.

Por lo tanto, esta fase necesita ser cuidadosamente planificada al igual que cualquier otra. Se trata de pensar, por ejemplo, en cómo sostener el deseo de mejorar por parte del profesorado, cómo garantizar que las innovaciones exitosas se difundan y propaguen por el centro, de qué forma podrían implicarse a las familias en los proyectos de cambio para que éstos actúen como presión interna para la mejora, etc.

Asimismo, esta es, tal vez, la etapa más complicada puesto que implica ir construyendo poco a poco en el centro una cultura escolar orientada hacia el

cambio y la mejora permanentes. Como ya he comentado, las creencias y supuestos que poseen los miembros de la comunidad educativa influyen y mucho en las posibilidades de éxito de un proceso de cambio. Por ello es que trabajar sobre el plano de las ideas y los valores resulta estratégico, a la vez que estimula la reflexión y el aprendizaje de todos y cada uno de los implicados.

En este sentido, algunos de los factores que facilitan la institucionalización de una cultura de mejora son:

- Los profesores consideran los métodos utilizados eficaces y están satisfechos con el proceso y los resultados. Están motivados a seguir por la senda del cambio.
- La dirección mantiene una visión y apoya con claridad el cambio. Se muestra abierta a las innovaciones, incentiva a los profesores a tomar riesgos e incita a probar cosas nuevas.
- Se avanza hacia la creación de una cultura profesional de aprendizaje, es decir, se crea una cultura que estimula el aprendizaje y el desarrollo profesional continuo, en el marco de una estructura en la cual tenga lugar ese desarrollo a través de la colaboración y el apoyo mutuo.
- Las nuevas prácticas que han sido objeto de valoración positiva se integran en las rutinas escolares, de tal forma que no supongan un esfuerzo añadido a profesores o alumnos.

Fullan (2002), ha establecido una serie de estrategias clave que pueden asegurar el éxito de esta fase:

- Asegurar que el cambio se impregne en todo el ámbito escolar: que se incorpore a las estructuras, a la organización y a los recursos de la escuela.

- Eliminar prácticas rivales o contradictorias. Tener en cuenta cuáles son los obstáculos que impiden continuar mejorando y actuar contra ellos.
- Establecer vínculos permanentes con otros centros que estén atravesando procesos de mejora similares.
- Hacer especial énfasis en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Asegurar la participación de todos los miembros educativos en la vida del centro escolar y ampliar la implicación de la escuela en la comunidad local; y
- Contar con un elenco adecuado de profesionales que faciliten el cambio y/o profesores que funcionen a modo de asesores para la formación de las destrezas necesarias a tal fin.
- Implementar cambios estructurales que promuevan y acompañen la mejora de la práctica de enseñanza.
- Asistir y acompañar a los nuevos miembros que se incorporan al centro, facilitarles su inserción en la cultura escolar lo antes posible.
- Sostener procesos de evaluación y auto-evaluación constantes que refuercen el trabajo bien hecho y ayuden a la toma de decisiones.
- Crear redes de aprendizaje internas y externas.
- Favorecer el apoyo entre los colegas.

Es importante subrayar que institucionalizar un proceso de cambio no refiere a la réplica de innovaciones, sino que en realidad aspira a incorporar la voluntad y el compromiso hacia la mejora constante como un elemento constitutivo y fundamental de la cultura del centro. En orden a ello, es importante actuar sobre las distintas dimensiones y los diferentes profesionales que conforman un centro. De esta manera la cultura general de la escuela y el clima, que se percibe en cada una de las aulas, deben favorecer el espíritu de cambio y la actitud permanente hacia la mejora.



## **CAPITULO 4. LO QUE DEBEN DE CONOCER LAS ESCUELAS DE LAS DIMENSIONES QUE CONFORMAN EL PLAN ESTRATEGICO DE TRASFORMACION ESCOLAR (PETE)**

En este capítulo es importante mencionar de la capacidad de comprensión para abordar los factores que intervienen en la organización y el funcionamiento de las escuelas, en cuanto a la calidad del servicio educativo, constituye una habilidad esencial en el ejercicio profesional de la docencia.

Al interior de la escuela se concretan formas de enseñanza; de convivencia cotidiana entre quienes la integran; de relación entre docentes, y de estos con los directivos; de estilos de dirección; importancia que se da a las prioridades educativas del plantel y la participación de padres de familia, entre otras. Estas prácticas de organización y gestión son resultado de las características específicas de cada escuela, que a su vez se derivan de las disposiciones normativas, de su historia particular y del entorno local donde se ubica.

Para comprender la dinámica institucional de las escuelas, se debe tomar en cuenta su contexto de interacción, las prescripciones que las regulan y las acciones de los individuos que las integran, ya que la combinación de estos elementos constituye la identidad de cada institución y crea un ambiente escolar específico -no exento de conflictos- que influye en los procesos de aprendizaje de los alumnos, en el desempeño del personal docente y en los resultados educativos en su conjunto.

Referente a las cuatro dimensiones que conforman el Plan Estratégico de Transformación escolar, en la escuela donde realice mi intervención, a continuación se presenta cada dimensión y como se lleva o se puede llevar a cabo en los centros escolares.

## **4.1 Dimensión pedagógica**

**DIMENSION PEDAGOGICA CURRICULAR:** Fundamentalmente se lleva a cabo en el proceso de enseñanza – aprendizaje, en que los factores que se relacionan son: la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo.

La forma y estilos de enseñanza de cada maestro pueden llevarse a cabo en su planeación didáctica, toda esta práctica docente conviene revisar y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender en virtud de una mejora continua. (Gestión de aprendizaje)

Los estándares que se toman en cuenta en la dimensión pedagógica curricular:

- Fomento de perfeccionamiento pedagógico
- Planeación pedagógica compartida
- Centralidad del aprendizaje
- Compromiso de aprender
- Equidad en las oportunidades de aprendizaje

### **4.1.1. Gestión de aprendizaje**

A lo largo de la historia se han manifestado cambios en las diferentes etapas que han transcurrido en la sociedad. De igual forma en el sistema educativo, de los diferentes enfoques y métodos de enseñanza – aprendizaje. En la actualidad se requiere un ser humano competente en las diferentes dimensiones con capacidad de múltiples procesos en lo cognitivo, afectivo, valorativo y motriz.

Toda esta gestión se requiere reflexionar sobre los procesos de desarrollo de la mente humana es tan complejo que se necesita una estructura capaz de adaptarse al cambio y proyectar nuevas transformaciones.

En sentido la enseñanza debe ser una cuestión REFLEXIVA. Enseñar no es tan solo una cuestión de conocimientos, sino de RAZONAMIENTO. En la actualidad la



educación será un desafío que necesariamente está en un proceso de transformación constante. Con estas innovaciones es necesario saber que el alumno va a construir su propio conocimiento, a pesar de las adversidades que se vayan presentando en este proceso.

Actualmente las dificultades que provocan una insuficiencia educación del pensamiento es que realmente la falta de estimular el pensamiento es decir que los docentes puedan considerar un diagnóstico inicial, el cual permita un aprendizaje veraz acerca de los conocimientos previos, las tareas deben ser consideradas reproductivas y una evaluación que permita medir la cantidad de conocimientos y el insuficiente dominio teórico – práctico de las características del pensamiento.

Para lograr un pensamiento activo en los alumnos es necesario considerar: análisis, síntesis, comparación, abstracción y generalización y que supone tenerlas al igual que un pensamiento lógico, ahora se les preguntaría a los docentes realmente llevamos a cabo este aprendizaje a los alumnos. El porqué se duda...porque se requiere de una reformulación de entendimiento y el desarrollo de un pensamiento sistémico.

A todo ello, una respuesta muy simple se actúa de manera diferente en el salón de clases es necesario de:

- ✓ Un proceso que los alumnos tomen decisiones.
- ✓ Trabajo colectivo, a una clase activa.
- ✓ Asumir responsabilidad y compromiso.
- ✓ Poseer estructuras cognitivas formadas en la etapa del pensamiento lógico.
- ✓ Compromiso de las acciones.
- ✓ Estabilidad de los procesos psíquicos y psicológicos.

El papel fundamental de la gestión del pensamiento en los alumnos es la tarea escolar, estas deben presentar niveles de dificultad mayor en un sentido cognitivo, afectivo y valores que garantiza la formación y desarrollo de los proceso mentales.

Es decir la gestión de aprendizaje argumenta que la tarea escolar es el portador natural del autodesarrollo del pensamiento de los alumnos. Con una triple finalidad: diagnóstica, formativa y retroalimenta.

Un aspecto fundamental en la actualidad es el pensamiento y la comprensión. A través de una serie de cuestionamientos en el sistema educativo es el pensamiento y cómo se enseña ese pensamiento. Es presentada en un enfoque didáctico por David Parkins (2010), haciendo referencia en la Enseñanza de la Comprensión (EpC). Donde **darle sentido a lo que se aprende**.

**Pensar** significa ser capaz de establecer relaciones entre conceptos y para ello es necesaria una profunda comprensión de cada uno de ellos.

**Comprender** es más que aprender. Es una forma especial de adquirir conocimientos que potencia el crecimiento personal. Comprender es pensar y actuar flexiblemente.

El **aprendizaje para la comprensión** requiere aprender en la acción. Aprender para la comprensión implica comprometerse con acciones reflexivas, con desempeños que constituyen comprensión.

Comprender es pensar y actuar flexiblemente en cualquier circunstancia a partir de lo que uno sabe acerca de algo (habilidad).

Los **desempeños de comprensión** son actividades que requieren que los estudiantes usen el conocimiento en nuevas formas y situaciones. En estas actividades los alumnos reconfiguran, expanden y aplican lo que han aprendido al mismo tiempo que exploran y construyen nuevos aprendizajes a partir de los previos. Ayudan tanto a construir como a demostrar la comprensión.

Durante mucho tiempo se pensó en el aprendizaje como una acumulación en el sentido de sumatoria. Esto quiere decir que cada vez que se aprendía algo, esto

se sumaba a lo que ya se sabía sin modificar lo anterior, simplemente se sabía más cosas. Esta idea de aprendizaje es muy bien descripta y criticada por Paulo Freire y otros autores cuando se refieren a la “educación bancaria”. Para esta concepción cada nuevo conocimiento es un depósito en la cabeza de nuestros estudiantes.

Planificar su secuencia requiere de una mirada permanente sobre los desempeños de comprensión que muestran los estudiantes. Esto remite a reformular una pregunta que generalmente nos hacemos: durante mucho tiempo y aún hoy es frecuente que, con las mejores intenciones, los profesores nos preguntemos qué es lo que los estudiantes no comprenden. Proponer y evaluar sus desempeños de comprensión da una base acerca de qué es lo que los alumnos están comprendiendo, y es esa la clave para poder planificar los desempeños.

Saber cómo se aprende es fundamental para que el alumno logre una autonomía en el aprendizaje es necesario tener criterios claros y explícitos que orienten los desempeños, y es el docente quien debe ayudar a establecer criterios que retroalimente el accionar de los alumnos.

Se distinguen cuatro partes en la comprensión:

- Tópicos generativos. (conceptos, temas, teorías, ideas, etc.). Centrales para una o más disciplinas interesantes para alumnos y docentes. Brinda la oportunidad de establecer múltiples conexiones.
- Metas de comprensión. Es donde se expresa cuáles son las cosas más importantes que deben comprender los alumnos en una unidad en un curso.

- Desempeños de comprensión. Son las actividades que desarrollan y a la vez demuestran la comprensión del alumno en lo referente a las metas de comprensión, al exigir usar lo que saben de nuevas maneras.
- Evaluación diagnóstica continúa. Proceso por el cual los alumnos obtienen realimentación continúa para sus desempeños de comprensión con el fin de mejorarlos.

#### **4.1.2 ¿Qué escuela queremos?**

En este proyecto de intervención explica que el problema central en la aplicación del modelo dentro de la gestión de aprendizajes es a partir que: los alumnos que aprendan y construyen los conocimientos, el docente y la forma de facilitar el aprendizaje cognitivo, afectivo y valorativo, la estructuración del currículo, sistema educativo y la gestión escolar.

La gestión escolar es el conjunto de acciones que conciben y se ejecutan en relación a la formación integral de las personas que puedan insertarse en la sociedad eficientemente. Para ello es necesaria una gestión de aprendizaje real en donde permita que los aspectos cognitivos se lleven a cabo una realidad, sea crítico, resuelva problemas y transforme.

La actividad pedagógica debe estar acorde a los aspectos actuales en la sociedad, en donde le permita al alumno un desarrollo eficiente y competente. Cada vez que haya alguna transformación al cambio.

Lo que se requiere en la gestión del aprendizaje para que sea coherente es necesario:

- Incremento en la formación eficiente de los docentes.

- Integración entre el saber y las ciencias.
- Desarrollo competente.
- Integración del conocimiento en el producto.
- La creación de redes y trabajo en equipo.
- Conocimientos únicos e irrepetibles.

Este enfoque que permita ser cualitativo y fundamentalmente relativo a un método que predomine una visión eficiente en el aprendizaje.

Ahora bien, para ser una ESCUELA INTELIGENTE es necesariamente la transformación de la escuela en un lugar informado y dinámico donde se promueva el aprendizaje reflexivo. Un panorama de la nueva ciencia de enseñar y aprender, un aprendizaje informado, dinámico y reflexivo.

Otro aspecto relevante es la CAPACIDAD en los aspectos de que los alumnos busquen sentido de las cosas, creatividad, trabajo, cooperación y relación en el entorno.

Aunque en la actualidad los DOCENTES Y LA ENSEÑANZA, de igual manera tienen muchos cambios y modelos a seguir a través del conocimiento, pruebas, liderazgo, norma o reglamento, evaluación.

Los elementos que se deben de considerar en el procedimiento para crear el procedimiento para crear un completo conocimiento de la enseñanza son:

- ✓ Habilidades y cualidades ocupacionales
- ✓ Habilidades y cualidades relacionales
- ✓ Habilidades y cualidades motivadoras
- ✓ Habilidades y cualidades de gestión
- ✓ Habilidades y cualidades situacionales

La gestión del aprendizaje se debe implementar en la actualidad es la construcción del propio alumno en un contexto dado que el proceso parte de una situación como se presenta en la realidad. Es decir la tarea es un papel significativo e importante en la gestión del pensamiento a partir del conocimiento empírico construido por el alumno.

La gestión que se sugiere que se lleve a cabo en clase en los centros escolares deben ser un lugar distinto en la que la gestión del aprendizaje proponga una educación, que el docente sea el mediador en clase, a través de un modelo didáctico e innovador.

Un modelo didáctico e innovador que se genere de un método pedagógico, que estimule el aprendizaje de los alumnos

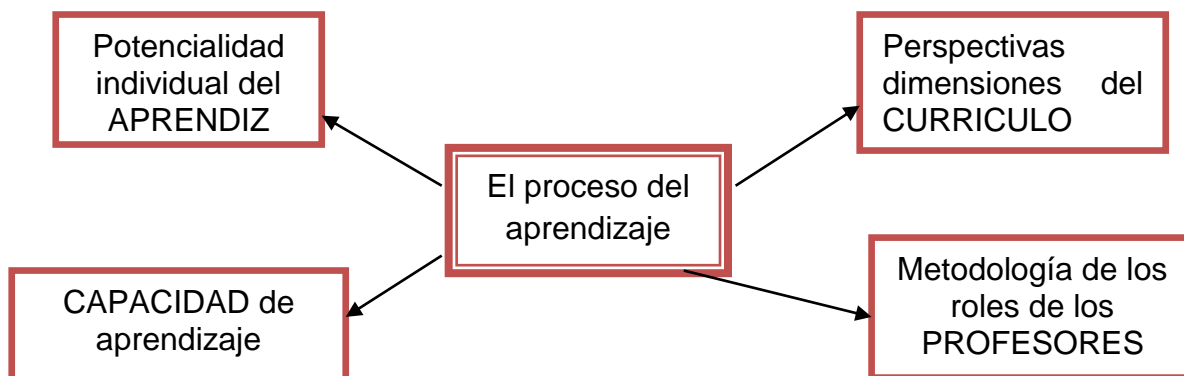
Es tan complejo la elaboración de un currículo, por los cambios que se generan en los planes y programas de estudio, se sugiere que sea elaborado con responsabilidad y de colaboración de los docentes. La esencia del currículo será su enfoque temporal y su adaptabilidad a las nuevas circunstancias y situaciones.

Las modificaciones de la estructura del sistema educativo, las efectuadas sobre el CURRÍCULO han sido muchas. Durante los últimos treinta años. A partir de la reforma de 1988 ha cambiado radicalmente el proceso de desarrollo y reforma del currículo, imponiendo a las escuelas un programa nacional basado en materias de estudio básicas y fundamentales. El continuo desarrollo de las tecnologías de la información y al mismo tiempo los métodos de enseñanza – aprendizaje han sido cambiados conforme a las necesidades de la práctica educativa.

El Currículo Nacional es un marco de especificación de materias basado en los contenidos para la educación en las escuelas. En cierta medida ignora cuestiones

de la enseñanza – aprendizaje, los usos que el aprendizaje aprendido podría ser útil.

Figura No. 3  
DESARROLLO DEL PROCESO DEL APRENDIZAJE



Fuente: Elaboración propia

En las escuelas primarias se ha considerado la gestión de los aprendizajes en el aula por parte de los docentes, para llegar a los propósitos planeados del aprendizaje. Sin perder de vista que el rol del docente es estimular y promover el potencial y ofrecer las condiciones y recursos para el crecimiento – desarrollo de los alumnos.

El problema central en la aplicación del modelo dentro de la gestión de aprendizajes es partir de que los alumnos que aprendan y construyen los conocimientos, el docente y la forma de facilitar aprendizaje cognitivo, afectivo y valorativo, la estructuración del currículo, sistema educativo y la gestión escolar.

#### 4.2. Dimensión organizativa

**DIMENSION ORGANIZATIVA:** Se considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella se presentan los valores y las actitudes que prevalece la comunidad escolar. Esto a la organización escolar le sirve para

tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Si en el caso que la organización escolar es considerada como un ambiente totalmente indiferente, inflexible, hostil, conflictivo obviamente que el resultado serán insatisfactorias, pero cuando es lo contrario que asumen la misión y la visión escolar todo será de forma satisfactoria.

Los estándares a la dimensión organizativa:

- Liderazgo efectivo
- Clima de confianza
- Compromiso de enseñar
- Decisiones compartidas
- Planeación institucional
- Autoevaluación
- Comunicación de desempeño
- Redes escolares
- Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico

#### **4.2.1. Antes de todo proceso se necesita planear.**

Se define planeación como un proceso anticipatorio de recursos para el logro de fines determinados. Puede ser a corto, mediano o largo plazo, mediante ciertos recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo.

La planeación educativa: un proceso anticipatorio de asignación de recursos para alcanzar fines que establezca el sector educativo. De igual forma teniendo como recursos dentro de la gestión escolar: humanos, financieros, materiales, tecnológicos y tiempo.



La metodología de la planeación esta constituida por:

- Elaboración de un diagnóstico
- Elaboración de escenarios
- Definición de fines (objetivos y metas)
- Definición de medios (políticas, estrategias, programas, acciones, presupuesto)
- Elaboración de los mecanismos de evaluación y control

En el proceso de la planeación se distinguen cuatro aspectos principales:

- El planificador
- El que decide
- Los afectados
- Los beneficiados

Dentro de la planeación estratégica: Establece un proceso continuo y sistemático de análisis y para seleccionar una dirección de acción, que en el cambio situacional produzca acciones que constituya la viabilidad de un plan.

Los pasos operativos de la planeación estratégica:

El planteamiento de la razón de ser de la organización, fortalezas y debilidades, objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo, políticas, estrategias y evaluación de los resultados.

Un proceso que permite visualizar de manera integral el futuro de las decisiones en una entidad, a partir de la filosofía de su misión.

El proyecto escolar es una estrategia de la planeación institucional para transformar la educación básica, surge como un medio de apoyo al proyecto de investigación e innovación.

A partir del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), por la SEP, Estado y SNTE establecen:

La reorganización del sistema educativo.

La reformulación de contenidos y materiales educativos

La revaloración social de función docente

El proyecto escolar inicio su desarrollo en México a partir de 1993 con la modernización educativa en concreto en el proyecto en apoyo a la Gestión Escolar, con el fin de evaluar la calidad educativa en el nivel básico.

De acuerdo Schmelkes, Sylvia (1995): El proyecto escolar es un instrumento de planeación de la escuela para diseñar el proceso de cambio, en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar combatiendo las causas de los problemas que cada escuela tiene para lograr adecuadamente sus objetivos educativos.

La planeación educativa dentro del proyecto escolar debe estar alimentada de actitudes críticas que permitan tomar distancia respecto a los valores e ideologías establecidas, al mismo tiempo que permitan facilitar la apertura del centro escolar a las nuevas realidades que toda sociedad plantea.

A través de una elaboración del diagnóstico es necesario hacer la autoevaluación escolar, para que el proceso de la planeación se lleve de acuerdo a las necesidades que se requiere establecer en el centro escolar.

Los recursos que se deben establecer:

Humanos: directivos-maestros-personal de apoyo.

Materiales: edificio escolar-mobiliario-material didáctico.

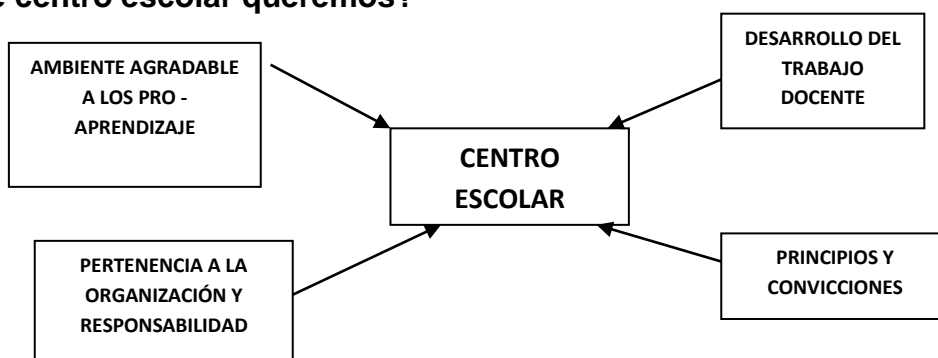
Tiempo: disponibilidad del trabajo.

Los estilos y concepciones de planeación educativa que prevalecen en las prácticas de la planeación ejercidas en las escuelas responden a un enfoque administrativo y normativo.

#### 4.2.2. La necesidad del saber organizar en el centro escolar.

Está y otros cuestionamientos nos podremos formular en nuestra práctica educativa, pero la realidad sería de mayor eficiencia que se llevaran a cabo con responsabilidad y compromiso.

**Figura No. 4**  
**¿Qué centro escolar queremos?**



Fuente de esquema: Elaboración propia

Construir acuerdos es una tarea compleja pero factible, es decir no es una tarea fácil, de acuerdo al contexto con el cual se este laborando y más aun cuando el enfoque de la micro política habitualmente en los centros escolares se vive en un clima de conflicto, por tanto es un indicador de una organización deficiente o de una gestión inadecuada.

De acuerdo a Antúnez, (1998) el centro escolar es una organización que tiene planteados muchos objetivos por alcanzar, muy variada, de corrección ambigua, de formular actitudes a través de los valores. Son muchos los requerimientos, pocas son las organizaciones que tienen planteados los propósitos.

La organización y el funcionamiento del centro escolar exige desarrollar en él un conjunto de actuaciones que se diversifican en áreas de actividad diferenciadas que están tienen que ver con:

- El diseño y el desarrollo del currículo
- La gestión puramente material y administrativa de centro
- La institución
- El sistema de relaciones entre las personas
- La gestión de servicio

Al hablar de una enseñanza de calidad nos referimos a todos los criterios que se establecen en la práctica educativa: proceso de enseñanza – aprendizaje, didáctica, trabajo en el aula, desarrollo del currículo, trabajo con eficiencia y eficacia.

**Tabla No. 2**  
**CONSECUENCIAS EN EL CENTRO ESCOLAR**

**CONSECUENCIAS EN EL CENTRO ESCOLAR**  
**CUANDO NO SE LLEVA A CABO TODO CON EFICIENCIA**

|  |
|--|
| IMPROVISACION Y RUTINA                               |
| FALTA DE UNIFICACION DE CRITERIOS                    |
| ACTUACIONES CONTRADICTORIAS Y LO ESFUERZOS ESTERILES |
| RACIONALIZAR EL USO DEL TIEMPO                       |
| MOTIVACION E INCENTIVOS                              |
| RACIONALIZAR LAS TAREAS DOCENTES                     |
| FORMULAR UNA EVALUCION FORMATIVA PERIODICA           |
| OBJETIVOS CLAROS DE LA INSTITUCION                   |

Fuente de esquema: Elaboración propia

Los centros escolares deben ser autónomos en su Programa de Escuelas de Calidad (PEC) en la organización debería de contar con:

- Normas y reglamento

- Innovación en su didáctica
- Original
- Renovador

#### **4.2.3. El proyecto escolar de centro**

Proyecto escolar de centro. Es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar.

CARACTERISTICAS:

- Resume las convicciones ideológicas del centro.
- Consenso de intereses diversos.
- Carácter prospectivo.
- Centrado en las necesidades de los alumnos.

CONTENIDO:

- SEÑAS DE IDENTIDAD
- OBJETIVOS GENERALES
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En cuanto a mi proyecto de intervención este proceso se lleva a cabo en el PETE.

¿Dónde estamos? (Análisis contextual de las necesidades planteadas)

¿Quiénes somos? (Señas de identidad y estilo educativo que distingue el centro)

¿Qué pretendemos? (Objetivos institucionales)

¿Cómo lo hacemos? (Estructura organizativa y de gestión)

### **4.3 Dimensión administrativa**

En la **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA** se reconoce el tipo de actividades que en la administración escolar favorecen o no a los procesos de enseñanza-aprendizaje, con el propósito que puedan mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes, directivos y personal de apoyo.

Es decir, se refiere a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar las acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a la comunidad escolar, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y la autoridad administrativa.

Los estándares a la dimensión administrativa:

- Optimización de recursos
- Control escolar
- Infraestructura

#### **4.3.1 La burocracia no debe ser un factor de riesgo en la administración**

Hasta hace poco tiempo la administración de las organizaciones se ha visto afectada, por falta de organización o de un modelo organizacional capaz de resolver aquellos problemas de organización que suelen pasar las empresas u organizaciones.

Por lo tanto es el modelo burocrático más importante y superior a otros modelos planteados en el siglo XX. Sin embargo han habido otros modelos organizacionales que ha servido de mucha ayuda pero no eran tan eficientes.

#### **Orígenes de la burocracia**

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los objetivos o fines

pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos. Marx Weber, como creador de la burocracia.

### **Orígenes de la teoría de la burocracia**

Dentro de la administración se desarrollo la teoría de la democracia en función de los siguientes aspectos:

- La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí. Ambas revelaba dos puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque. Más amplio y completo, de la estructura y de los participantes de la organización.
- Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, y el comportamiento de los miembros, aplicable a la fábrica y a todas las formas de organización humana.
- El creciente tamaño y la complejidad de las empresas pasaron a exigir modelos organizacionales mejor definidos. La "industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados". La teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes.
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele, que sus emociones interfieran con su desempeño. La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización y los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas. A partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.

## **Tipos de sociedad:**

Weber distingue tres tipos de sociedad:

**Sociedad tradicional:** En donde predominan características patriarcales y patrimonialistas, como la familia, el clan, la sociedad medieval, etc.

**Sociedad carismática:** En donde predominan características místicas, arbitrarias y de personalidad, como en los grupos revolucionarios, en los partidos políticos, en las naciones en revolución.

**Sociedad legal, racional o burocrática:** En donde predominan normas impersonales y racionalidad en la selección de los medios y de los fines, como en las grandes empresas, en los estados modernos en los ejércitos.

**Tipos de autoridad:** Para Weber a cada tipo de sociedad corresponde uno de autoridad

**Autoridad tradicional:** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas por que esa siempre fue la forma en que se hicieran las cosas.

La dominación tradicional (típica de la sociedad patriarcal) cuando involucra una gran cantidad de personas y un vasto territorio, puede asumir dos formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

Forma patrimonial, en la cual los empleados preservan la dominación tradicional son los servidores personales del señor (parientes, favoritos, empleados, etc.) y por lo general son dependiente de el económicamente.

Forma feudal, en la cual el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía en relación con el señor. Los empleados son aliados del señor y le hacen juramento de fidelidad. En virtud de ese contrato los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos.



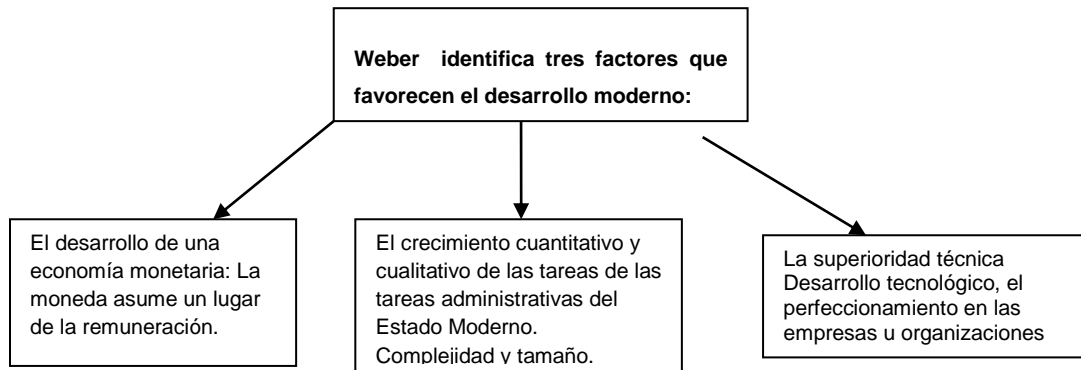
**Autoridad carismática:** Cuando los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, pero causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican.

El aparato administrativo en la dominación carismática involucra una gran cantidad de seguidores, discípulos y subordinados leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa.

**Autoridad legal racional o burocrática:** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores como justificadas, por que están de acuerdo con ciertos preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el comando.

El aparato administrativo en la dominación legal es la burocracia, tiene su fundamento en las leyes y en el orden legal. La posición de los empleados (burócratas) y sus relaciones con el gobernante, los gobernantes y colegas se definen por reglas impersonales y escritas, que delinean en forma racional la jerarquía del aparato administrativo.

**Figura: 5 APARATO ADMINISTRATIVO BUROCRATICO: WEBER**



Fuente: Weber (1981-34) modificado para esta propuesta

La burocracia para Max Weber es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir la adecuación de los medios a los objetivos o fines pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos.

Los orígenes de la burocracia se remontan a la época de la antigüedad. Afirma que la burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar a los funcionarios, los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización. Sus características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

### **Carácter legal de las normas y reglamentos**

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

### **Carácter racional y división del trabajo**

La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está

adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de cada participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias. Tienen a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cual es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente. Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

### **Profesionalización de los participantes**

Es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

**Es un especialista:** Esta especializado en las actividades de su cargo.

**Es asalariado:** Reciben salarios correspondientes a su cargo.

**Es ocupante de un cargo:** Esta es su principal actividad dentro de su organización absorbiendo su tiempo de permanencia.

**Es nominado por un superior jerárquico:** Es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado y salariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico.

**Su mando es por tiempo indeterminado:** No existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.

**Hace carrera dentro de la organización:** Puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.

**No tiene la propiedad de los medios de producción y administración:** El administrador maneja la organización a nombre de los propietarios, mientras que el funcionario para trabajar necesita las maquinas y los equipos provistos para la organización.

**Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa** El funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización.

**El administrador profesional tiende a controlar completamente y cada vez más las burocracias:** Las burocracias tienden a ser controladas por los administradores profesionales.

**Completa previsibilidad del funcionamiento:** Estandariza el comportamiento humano de las organizaciones.

### **Completa previsión del funcionamiento**

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normalizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

### **Ventajas de la burocracia**

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;

- Precisión en la definición del cargo y en la operación;
- Rapidez en las decisiones, que cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;
- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;
- Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;
- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
- Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

## **DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA**

- Internalización de las normas
- Exceso de formalismo y papeleo

- Resistencia al cambio
- Despersonalización de las relaciones
- Categorización de las decisiones
- Superconformidad
- Exhibición de señales de autoridad
- Dificultades con los clientes

#### **4.4. Dimensión de participación social**

**DIMENSION DE PARTICIPACION SOCIAL:** Involucra la participación de los padres de familia y los miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Identificar la forma que el colectivo, directivo y docentes, conocen, aprenden y satisfagan las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma que se integra y participan del centro escolar.

Los estándares a la dimensión participación social:

- Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social
- Participación de los Padres de Familia
- Apoyo al aprendizaje en el hogar

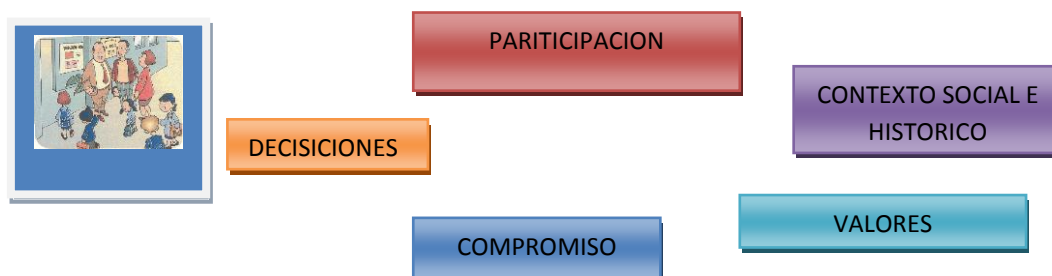
Para que se logre una escuela de calidad, se consideran estas cuatro dimensiones importantes para el proceso que conlleva en el sistema educativo. En donde se formalizan los quehaceres y funciones de la comunidad escolar.

##### **4.4.1. La importancia de la participación social en los centros escolares**

El término participación etimológicamente del latín participare, que significa tomar parte. Es la acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, la actuación y la evaluación de la

actividad que se desarrolla en el centro y en el aula. Sin olvidar que no se puede participar sin decidir.

### Figura No. 6 LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION SOCIAL EN LOS CENTROS ESCOLARES



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad es difícil hablar de democracia en las escuelas, se dan diversos adjetivos a este concepto desde la perdida de valores. Cabe poner en juicio si aun las escuelas son democráticas. Se habla de:

- Una estrategia de transformación y mejora
- Educar para la libertad
- Enseñanza obligatoria
- Trabajos forzados
- Una institución jerárquica que pretende educar en y para la democracia
- Autónoma
- Valores democráticos y para la vida
- Educar creatividad, espíritu crítico, pensamiento divergente
- Igualdad de sexo
- Competencias culturales comunes
- Participativa
- Democrática
- Participativa
- Justicia
- Libertad
- Respeto mutuo
- Tolerante
- Valentía cívica
- Solidaridad

- Racionalidad comunicativa
- Derecho al crecimiento individual
- Derecho a ser incluido
- Derecho a las participación

¿Cómo se puede llegar al camino de la democracia en las escuelas?

Mejorar la dinámica consiste en cambiar la estructura de participación a través de los consejos escolares con la opción de lograr mejorar constantes en todos los aspectos. Con el fin de tener un ambiente agradable desde los procesos de enseñanza –aprendizaje y al mismo momento fomentando valores firmes.

Las falacias son errores que encierran un engaño. Es la forma decir que se violar una regla.

Las escuelas deberían ser en una democracia las que apliquen los valores y educar a los alumnos con actitudes de tolerancia, respeto, igualdad, solidaridad, cooperación y participación. Entendiendo a la democracia como un estilo de vida.

Es importante revisar las estructuras, el funcionamiento y los patrones culturales de las escuelas. Es importante reconocer como docente el gusto por la enseñanza y no el pensar que solo trabajar porque lo necesito. Este cambio debe incluir toda la comunidad escolar.

### **La participación no solo es un derecho sino un deber**

Es importante la presencia de los padres de familia en la participación de la escuela en todos los aspectos tanto en el seguimiento de la enseñanza, juntas, decisiones que intervengan en beneficio de la escuela.

El desarrollo de la participación efectiva, es necesario tener estructuras bien definidas y creadas democráticamente, para garantizar la participación y democracia de la actividad de la institución educativa.



La estructura regula a los miembros a la toma de decisiones y a la participación en general y garantiza la permanencia ante cualquier forma arbitraria de poder.

Esta forma de participar en las escuelas puede ser desde:

- Dando ideas
- Toma de decisiones
- Una participación constante
- La evaluación a la actividad
- Sentido descendente y ascendente

Los obstáculos de la participación

Para descubrir las falacias es necesario romper con los obstáculos o adversidades que se vayan presentando. Esto puede ser desde creando un clima confiable, motivado comunicativo que forme en la organización una tarea de constancia y logros para el bien de toda la comunidad escolar.

La participación democrática de la comunidad escolar no solo consiste en emitir la opinión sobre los puntos sino tomar parte activa en la planificación, ejecución, evaluación y en cambio en las escuelas. La participación debe ser real.

La mejora de la función directiva y de la democracia en las escuelas:

- Discurso, práctica, actitud (lenguaje, comportamiento, disposición)
- Investigación, perfeccionamiento e innovación

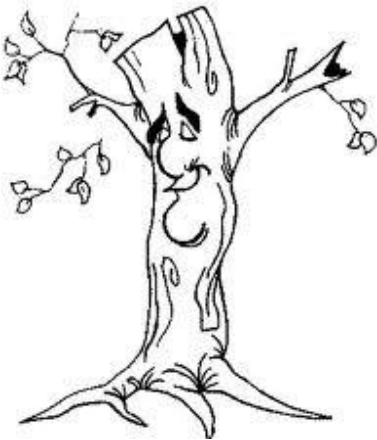
Algunas dificultades:

- Individualismo
- Rutinización
- Tiempo
- Desinterés
- Impaciencia

Figura No. 7 ¿Por qué la participación es un árbol?



El árbol de la participación ofrece frutos de interés y motivación de reflexión y de mejora, de satisfacción, de control y de estímulo, de información de ayuda.



En cambio este árbol demuestra la poca participación y desmotivación de toda la comunidad escolar.

Fuente: Elaboración propia

Al hablar de participación en las escuelas es hablar de democracia.

Participar es comprometerse con la escuela opinar, exigir, colaborar, criticar, decidir, proponer, trabajar, informar e informarse, pensar.

Los padres de familia son parte medular de esta participación de exigir la transformación en la escuela desde cualquier ángulo.

Las **raíces** del árbol de la participación

La educación es una función de la sociedad, un servicio del Estado, los padres de familia participan desde el aspecto de ser ciudadanos y ellos son los responsables

que se les briden a sus hijos un servicio de calidad y los partícipes y protagonistas del proceso.

El **terreno** del árbol de la participación deben considerarse los siguientes aspectos:

- Participación
- Pluralismo
- Autonomía
- Implicación
- Respeto mutuo
- Justicia
- Libertad

El **tronco** del árbol de la participación, se va dirigir de acuerdo a los ciclos desde las diferentes posturas de la escuela:

- Participación en la gestión
- Participación en el aprendizaje
- Participación en la comunidad

Sus **ramas** del árbol de la participación ¿Qué escuela esperamos?

- Los canales democráticos en los órganos colegiados
- La asociación de padres de familia
- Las reuniones del tutor con los padres de familia
- Las entrevistas individuales con el director, orientador y tutor
- Las escuelas de padres de familia
- La correspondencia escrita o electrónica

Las **hojas** del árbol de participación

- Informar
- Informarse
- Dialogar
- Dudar
- Dar ejemplo
- Reflexionar
- Colaborar
- Controlar
- Innovar

Los **frutos** del árbol de la participación

- La motivación
- La educación democrática
- El control democrático
- Ayuda
- Conocimiento de otros puntos de vista
- Información bidireccional

Las **enfermedades** del árbol de la participación

- La participación trunca
- La participación formal
- La participación insustancial
- La participación secuestrada
- La participación feminizada
- La participación burlada
- La participación regulada

Hoy en día al parecer se vive en las escuelas una vida compleja cargada de ciertos riesgos en todos los aspectos de organización, pedagógico, evaluación, y la falta de participación de los consejos escolares.

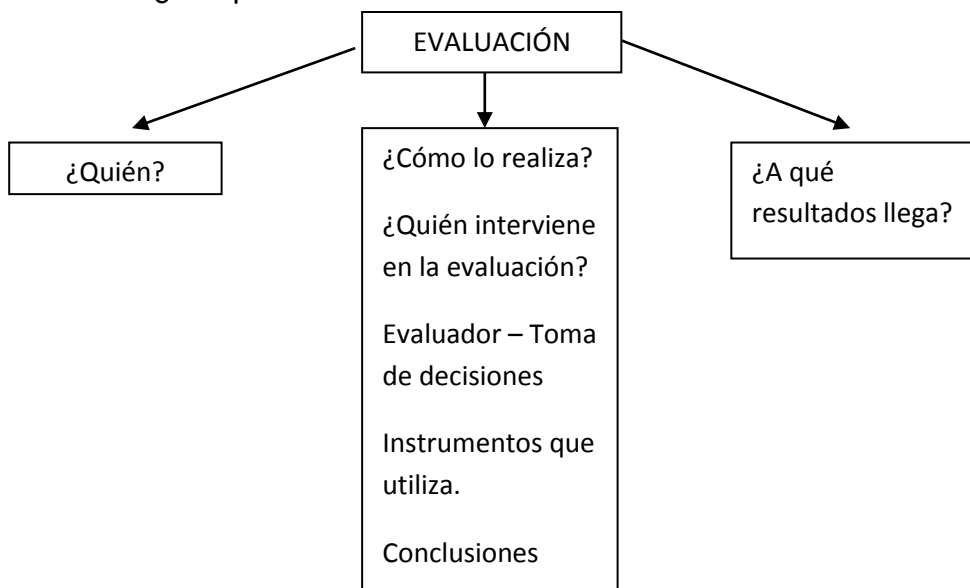
Todo esto conlleva un dominio en la burocracia, el formalismo y la obsesión por eficacia. Ante ciertas limitaciones.

## CAPITULO 5. DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

### 5.1 Categorías de evaluación y aplicación

La evaluación educativa y los criterios para evaluar de forma cuantitativa y cualitativa.

FIGURA No. 8 ¿Porqué Evaluar?



El proyecto de intervención al que hago mención enfatizo que los estándares de cada uno de las dimensiones focalizan el punto de partida y llegada para lograr una calidad en la educación, permeada por un proceso de evaluación permanente que permite no perder de vista este resultado.

#### **Una evaluación basada en teoría versus evaluación empirista**

Por lo que desde el primer momento se hace indispensable la construcción y la aplicación de los instrumentos de medición y resultados.

Se ha evaluado a través de varios instrumentos de evaluación a la comunidad educativa al igual el uso de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades

y Amenazas (FODA), en donde al centro escolar del estudio de caso se analizó sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante el PETE y PAT.

## **5.2. La evaluación del centro escolar como proceso de mejora.**

Como referencia las variables del modelo de evaluación del FODA el cual consideraré en su aplicación.

### **LA MISIÓN DE LA ESCUELA**

La escuela es una institución que brinda una educación integral e incluyente, que promueve con equidad y calidad, el desarrollo de competencias para la vida de niñas y niños que les permita enfrentarse y resolver las situaciones de su vida diaria y su interacción en la sociedad, en un ambiente de tolerancia, responsabilidad y respeto, con la finalidad de coadyuvar a la formación integral, considerando también las diferencias y diversidades de los alumnos.

### **LA VISIÓN DE LA ESCUELA**

Es una institución que trata de ofrecer a los alumnos la formación de un pensamiento crítico y reflexivo, en donde la comunidad de docentes asume su compromiso y responsabilidad para capacitarse profesionalmente y estar a la vanguardia en el uso de las tics, que conocen y aplican los enfoques de las asignaturas, que implementan estrategias didácticas que facilitan la adquisición de competencias y aprendizajes significativos en los alumnos que les permitan asumir actitudes de logro en su trayectoria personal, así como el compromiso de continuar aprendiendo a lo largo de su vida. Somos maestros que organizamos los tiempos de enseñanza, para ofrecer atención particular a los alumnos en riesgo de fracaso, mantenemos una comunicación asertiva y eficiente que nos permite realizar las actividades planeadas.

Contamos con un lugar adecuado para resguardar el material didáctico estando a disposición de todo el colegiado. Fortalecemos las vías de comunicación entre padres de familia y escuela con la implementación de nuevas estrategias y actividades, en un marco de respeto y libertad.

Esta es su misión y visión de la escuela de la propuesta, de acuerdo a la intervención no se cumple, a lo que se hace mención arriba.

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Nombre de la Institución Educativa: “(estudio de caso)”

Modalidad: alumnos en edad escolar (primaria)

Nivel: Primaria

Gestión: Oficial (tiempo completo)

### **TABLA No. 3 DIAGNÓSTICO**

#### **REALIDAD EDUCATIVA (Análisis Interno)**

**REALIDAD DEL EDUCANDO:** Se tomaron en cuenta como parte de los indicadores en los alumnos-aula:

- Rendimiento académico su resultado esta de un limite bajo.
- Disciplina a pesar del contexto escolar su conducta está dentro de los limites.
- Ausentismo la mayor parte de la matrícula de la escuela asiste puntualmente.
- Deserción no hay un valor alto. La gran mayoría asiste.
- Autoestima bajo hay que hacer labor de la importancia de la aceptación de sí mismo.
- Valores son muy bajos la gran mayoría denotan los anti valores.
- Técnicas y hábitos de estudios no tienen conocimiento sobre las técnicas de estudio.

De acuerdo al análisis se deben de considerar los indicadores arriba mencionados para el trabajo constante de conducta, emociones, valores y hábitos. En conjunto con los padres de familia.

| <b>VARIANTE /<br/>INDICADOR</b>                                 | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>RENDIMIENTO</b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 30% de alumnos de Educación Primaria rendimiento académico regular a bueno.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de alumnos de Educación Primaria cuentan con un rendimiento regular y deficiente.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 60% de alumnos de ambos niveles asumen comportamientos regulares que denotan disciplina.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 40% de alumnos de ambos niveles asumen comportamientos negativos que denotan indisciplina.</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de alumnos asisten diaria y puntualmente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 20% de alumnos faltan frecuentemente a sus labores, generalmente por situaciones familiares.</li> </ul>                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deserción</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 95% del número total de alumnos, logran terminar el año académico.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mínimo 5% de estudiantes no logran terminar el año académico por diferentes motivos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 40% de alumnos cuentan con un alto nivel de autoestima.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 60% de alumnos cuentan con un nivel bajo de autoestima.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un 30% de alumnos demuestran actitudes que denotan la práctica de valores cuando permanecen en el centro escolar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de alumnos 70% demuestran actitudes que denotan la práctica de anti valores cuando permanecen en el centro escolar.</li> </ul> |



|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas y hábitos de estudio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 30% de alumnos de la escuela tienen conocimiento sobre las técnicas de estudio, mientras que sólo el 15% cuentan con hábitos de estudio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de alumnos no tiene conocimiento sobre las técnicas de estudio y el 85% no cuentan con hábitos de estudio.</li> </ul> |
|---|---|---|

Fuente: Elaboración propia año de aplicación en la escuela de caso ciclo escolar 2013-2014

#### **TABLA No. 4 REALIDAD DEL DOCENTE**

Los indicadores que comprenden la siguiente tabla se debe considerar para trabajar con los profesores la capacitación, la participación, el compromiso y los valores de manera inmediata, para la mejora continua del centro escolar.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 20% de los profesores capacitados por SEP.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesores no se actualizan a través de instituciones.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de los profesores con alto nivel de autoestima.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesores con problemas de autoconocimiento y auto identificación personal.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores motivados y predispuestos a participar en las actividades pedagógicas y administrativas de la institución educativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de profesores no participa decididamente en las diversas actividades pedagógicas y administrativas del centro escolar.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores identificados con el centro escolar.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de Profesores no se identifican con el centro escolar.</li> </ul>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores demuestran actitudes que evidencian la práctica de valores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe celo profesional y rencillas entre profesores.</li> </ul> |
|---|--|---|

Fuente: Elaboración propia

### **TABLA No. 5 REALIDAD DEL CURRÍCULO**

En esta tabla se observa como parte de los contenidos, planeación y evaluación se deben organizar de acuerdo al contexto social de los alumnos.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En Educación Primaria los contenidos y capacidades son pertinentes debido a que se han contextualizado y adecuado a la realidad de los alumnos y del centro escolar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contenidos y capacidades en la todavía no han sido contextualizados y adecuados a la realidad del centro escolar.</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores de Educación Primaria planifican, ejecutan y evalúan sus programaciones curriculares.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Profesores en ocasiones presentan dificultades en la planificación, ejecución y evaluación de sus programaciones curriculares.</li> </ul> |

Fuente. Elaboración propia

### **TABLA No. 6 REALIDAD DE LA METODOLOGÍA**

La metodología se debe de iniciar a través de un conocimiento cognitivo de los alumnos aplicado a métodos activos que le puedan favorecer el aprendizaje al alumno de manera que le permita enriquecer su conocimiento.

|  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque pedagógico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesores con conocimiento sobre el Constructivismo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan dificultades en la aplicación del Constructivismo</li> </ul> |
|--|--|---|

|  | Pedagógico   | Pedagógico como modelo pedagógico.   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Principios</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifican y reconocen los principios de la metodología constructivista</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca participación de los alumnos para trabajar con estrategias metodológicas activas.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos y técnicas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes con un alto grado de voluntad y conocimiento en aplicar métodos y técnicas activas.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo limitado para aplicar métodos y técnicas activas.</li> </ul>                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinencia</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes aplican métodos y técnicas de aprendizaje que están de acuerdo al nivel cognitivo de los alumnos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pocos alumnos ponen empeño y dedicación al trabajo con métodos activos.</li> </ul>                |

Fuente. Elaboración propia

### **TABLA No. 7 REALIDAD DE LOS PADRES DE FAMILIA**

Esta tabla nos muestra que por parte de los padres de familia hay deficiencia en la educación académica, no cuentan con trabajos fijos, su participación en el centro escolar es escasa y demuestran una actitud indiferente a cualquier apoyo que requiera la escuela.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrucción</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El 30% de padres de familia cuentan con un nivel de instrucción en educación secundaria y superior</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El 50% de padres de familia, tutores y apoderados solo cuentan con el grado de instrucción primaria, primaria incompleta y el 20% no cuentan con instrucción.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ocupación</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>El 40% de padres de familia</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>El 60% de padres de familia no cuentan con</li> </ul>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p>cuentan con trabajo estable y por lo tanto se encuentran dentro de la población económicamente activa</p>  | <p>trabajo estable y por tanto se encuentran dentro de la Población Económicamente Activa subempleada y desempleada. La mayoría se dedican al comercio ambulatorio.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoestima</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia con alto nivel de autoestima</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los padres de familia cuentan con problemas</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de Familia organizados en la Asociación de Padres de Familia</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa comunicación entre los integrantes del Consejo y La asociación de los padres de familia</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los padres de familia a través de los Comités de Aula, de la Asociación de Padres de Familia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa participación de los padres de Familia en asambleas y reuniones que se organizan en la escuela.</li> </ul>              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia practican actitudes que demuestran la práctica de valores</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de Familia no se unen y no se encuentran bien organizados, existen rencillas y miramientos entre ellos.</li> </ul>      |

Fuente: Elaboración propia

## TABLA No. 8 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: ANÁLISIS INTERNO

### ORGANIZACIÓN:

En esta parte de la organización escolar los alumnos y profesores están motivados por colaborar en las actividades que se propongan, en cambio los padres de familia existe una actitud indiferente a la participación.

| <b>VAR. INDIC.</b>  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos motivados en participar en los concursos internos y externos.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alumnos con poca participación No ponen empeño y no se esfuerzan por cumplir con sus funciones y responsabilidades.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores motivados en participar en las diversas comisiones de gestión.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesores desmotivados en participar en las diversas comisiones de gestión.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de Familia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de familia predispuestos a conformar la asociación de padres de familia y los Comités de Aula.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de Familia no participan y los Comités de Aula.</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia

El análisis correspondiente a la realidad de la escuela estudio de caso argumento:

PRIMERO.- Existe una serie de factores que dificultan, un liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional administrativa (Dimensiones del PETE). Porque se observó que la directora no cuenta con un perfil de liderazgo que le

permita generar un trabajo colaborativo. Solo ella y el apoyo técnico pedagógico conocen la planeación.

SEGUNDO.- Existe un desconocimiento de los documentos de gestión de parte de la Dirección y la comunidad educativa.

TERCERO.- No existe una propuesta real de mejora por parte de ninguno de los actores que intervienen en la educación.

CUARTO.- Se evidencia que existe un clima institucional no favorable, por la llegada de algunos docentes a la institución que no comparten con la política institucional. Así mismo por la falta de comunicación con el colegiado de la escuela, Falta trabajo colaborativo por parte del equipo de trabajo.

### **Una evaluación cuantitativa versus evaluación cualitativa**

Esta dimensión me permite tener un análisis cuantificable (datos expresados en forma numérica) y cualitativos (descripción de una situación particular). En relación a mi proyecto de intervención utilice dos formas de evaluar, una en la cual manejo estadísticas y la otra realice la descripción de análisis para una mejora en cuanto a la calidad educativa y a la gestión escolar.

Sí es posible pensar en otras dimensiones adicionales como la Conferencia de Búsqueda y el FODA.

La Conferencia de Búsqueda es un método grupal para la planeación estratégica participativa. Consiste esencialmente en un evento en el que participan todas las partes involucradas en una situación problemática y del cual surgen ideas compartidas en un ambiente de colaboración voluntaria.

Como se presenta el centro escolar, la plantilla de la escuela está conformada por un director, dos asesores técnicos pedagógicos, 18 docentes frente a grupo, tres

docentes de educación física, 2 del área de UDEEI. Para sus reuniones de consejo técnico debe de existir un plan de trabajo o una planeación de lo que se va a trabajar. Los participantes desarrollan visiones estratégicas de largo plazo, metas alcanzables y planes de acción concretos.

Los **productos** de una Conferencia de búsqueda (CB) son:

- Nuevas estrategias de crecimiento.
- Innovaciones o renovaciones.
- Visiones conjuntas en el trabajo más productivo y humano.
- Cooperación en la toma de decisiones.
- Nuevas alianzas.

Una conferencia de búsqueda es **ideal** para:

- Comunidades que necesitan reunir a la gente con perspectivas diversas.
- Organizaciones empresas privadas e instituciones públicas que requieren desarrollar planes estratégicos a largo plazo.
- Grupos formales e informales de personas que necesitan desarrollar enfoques más cooperativos para establecer estrategias y temas de interés común.

El diseño de la Conferencia de búsqueda

Cada CB es única, requiere de un diseño y planeación especial. Considerando un tiempo de preparación. Con la posibilidad que el conductor precise la habilidad para rediseñar el camino. Deberá tomar en cuenta todos los aspectos relevantes, propósitos, participantes, tiempo disponible y la naturaleza de la organización promotora.

FIGURA No. 8 CENTRO ESCOLAR



Fuente: Elaboración propia

La técnica de conferencia de búsqueda tiene tres fases principales:

### **Exploración en el entorno**

Se refiere a la búsqueda cambios en el exterior de nuestro sistema, es decir, cambios relevantes y tendencias del ambiente. (Padres de familia – comunidad)

### **Análisis del pasado de la organización**

Se refiere a explorar el sistema de forma individual y de donde procede.

### **Planeación de acciones (integración de la organización a su entorno)**

En esta fase se desarrollan los planes de acción para cumplir con los objetivos planteados, es decir, el participante no sólo define la limitaciones sino además desarrolla las estrategias para evitarlos y superarlos. (ANEXO 2)

### **5.3. Análisis de los instrumentos referentes al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), que se aplicaron**

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), es un instrumento que permite trazar el camino que facilitará, la intervención de los actores educativos de manera sistemática a partir de un diagnóstico, que permitirá el diseño de metas y



objetivos, así como la implementación de estrategias y acciones para la mejora continua

Es un proceso continuo de evaluación y autoevaluación sistemático a partir del análisis del desarrollo y de la manera en que se llevan a cabo las distintas acciones, mediante el dialogo, que permite modificar o enfatizar las estrategias, planteadas en un inicio.

La corresponsabilidad entre el director-liderazgo-, maestros y padres de familia significan la clave para alcanzar las metas y los objetivos y con el cumplimiento de estos lograr la calidad en la educación que brinda la escuela.

Es importante señalar que los cuestionarios fueron aplicados el día 29 de junio de 2012, en la escuela de Tiempo Completo ubicada en la delegación Álvaro Obregón a la directora y a 10 docentes frente agrupo, esto con la finalidad de saber de qué manera utilizaron la información contenida en su PETE para mejorar la calidad de la educación que ahí se imparte

La directora del platel demostró tener conocimiento, ya que conoce la guía del PAT y del PETE, además que fue muy notorio que estos instrumentos fueron elaborados por la dirección de las escuela; la participación de los docentes fue mínima.

Tuve la oportunidad de revisar el PETE y está completo; Sin embargo no podría asegurar que las actividades plasmadas en el documento se realicen en las aulas.

En las sesiones del Consejo Técnico Escolar observe una buena participación del colectivo docente en general, sin embargo a veces les falta tiempo para abordar temas de gran relevancia como el PETE, que en mayor medida ha sido porque

elaborado por la directora y el apoyo técnico pedagógico, lo que deriva en una incongruencia ya que el primer requisito para su elaboración es la participación de toda la comunidad educativa.

A pesar que el 80% de las reuniones de consejo técnico se han dedicado a temas pedagógicos, no se a bordo de manera específica la planeación colectiva referente a la gestión escolar

Lo planeado en el PETE, solo se ha puesto en práctica de manera parcial, por lo que no se ve reflejado en la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Referente a la participación de los padres de familia si se toma en cuenta siempre que sea necesario o en algunos casos especiales. Consideran que la evaluación de los alumnos siempre les servirá para las mejoras que hay que corregirse en su momento y en espera de resultados satisfactorios.

Pude identificar que entre otras cosas, la necesidad de capacitación y auto capacitación, innovación y nuevas formas en el hacer cotidiano por parte de los docentes que permita reconocer la importancia de metas y objetivos comunes, encaminados a alcanzar la calidad educativa,

Las entrevistas que realice se caracterizaron como un dialogo abierto y de confianza, que permitió que cada uno se expresara de manera libre, dando como resultado una visión objetiva de las carencias que presentan respeto a su intervención en la elaboración del PETE.

Es importante señalar que ambos instrumentos aplicados tienen semejanzas en cuanto a la manera en que cuestiona sobre los elementos del PETE. (Anexo 1)

#### 5.4. La estadística escolar.

La estadística escolar que se genera en cada ciclo, es una fuente de información importante para conocer con precisión los problemas de la escuela. Los registros de inscripción, asistencia y evaluación, la estadística inicial y final del ciclo escolar, las boletas de calificaciones, etc., son documentos que aportan datos útiles para realizar el diagnóstico en ámbitos como inscripción anual, deserción, reprobación, ausentismo, eficiencia terminal y acreditación.

**TABLA No. 9 Concentración por grupo**

Concentrado general de las evaluaciones de cada asignatura por grado y grupo.

| Primer Grado       | Promedio de calificaciones por Asignatura |                             |  |                               |            |                  |                |                 |
|--------------------|---|-----------------------------|--|-------------------------------|------------|------------------|----------------|-----------------|
| Ciclo 2013-2014    | Español                                   | Matemáticas                 | Exploración de la naturaleza y la sociedad | Educ. Artística               | Ed. Física | Formación Cívica |                |                 |
| Grupo A            |   |                             |  |                               |            |                  |                |                 |
| Grupo B            |   |                             |  |                               |            |                  |                |                 |
| Grupo C            |   |                             |  |                               |            |                  |                |                 |
| Grupo D            |   |                             |  |                               |            |                  |                |                 |
| Promedio del grado |   |                             |  |                               |            |                  |                |                 |
| Ciclo escolar      | Datos Inicio de Ciclo escolar             |                             |  | Datos de Fin de Ciclo escolar |            |                  |                |                 |
| Grado              | Nuevo Ingreso<br>A                        | Reingreso (reprobados)<br>B | Total<br>C                                 | Altas<br>D                    | Bajas<br>E | Existencia<br>F  | Aprobados<br>G | Reprobados<br>H |

|         |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Primero |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Segundo |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tercero |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cuarto  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Quinto  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sexto   |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

### 5.5 El portafolio institucional

El portafolio institucional es una colección de documentos, la cual se elabora de manera paulatina de tal forma que constituye una secuencia cronológica; se conforma por textos, gráficos, tablas, imágenes, elementos que permiten observar aspectos específicos de la historia de una escuela.

Evaluar una sesión del Consejo Técnico Escolar en su desarrollo completo: Valorar cómo se prepara: cómo se fija la fecha, qué tipo de convocatoria se hace, qué tipo de materiales se distribuye. Analizar la sesión: quién y cómo la coordina, qué intervenciones se producen, a qué tipo de acuerdos se llega y por qué caminos, qué comportamientos se producen, cómo se redacta el acta. Estudiar la opinión que los distintos miembros tienen después de celebrarse la sesión.

En una escuela hay muchas situaciones, comportamientos y objetos que observar: La dinámica del aula: entrada, salida, colocación y agrupamientos, normas de intervención, relaciones interpersonales, tipo de preguntas, naturaleza de las tareas.

La movilidad en el espacio. Espacios abiertos y cerrados por quién y para quién, itinerarios que se recorren y su relación con el poder, flexibilidad o rigidez de las normas sobre salidas y entradas...

La configuración del espacio. Distribución de los espacios y utilización jerárquica, calidad y tamaño de las dependencias según criterios, flexibilidad de ocupación.

La vida en los patios. Relaciones interpersonales, criterios de agrupamientos, actividades organizadas, comportamientos sexistas.

Las reuniones de diversas índoles. Coordinación de las sesiones, tipos de intervenciones, comportamiento de los asistentes, relaciones entre los miembros del grupo, tareas que se realizan:

- El uso de los diferentes materiales y servicios. Quién decide cómo se utiliza el teléfono, el fax, qué tipo de acceso existe para el uso de los medios, al servicio de qué intereses se ponen, cómo se controla el uso.
- El comportamiento en la sala de juntas. Quiénes la usan y para qué, cómo y dónde se sitúan las personas, qué conversaciones se mantienen, qué relaciones existen entre hombres y mujeres, entre la directora y el resto de docentes.

En el ciclo escolar 2013-2014, se utilizaron encuestas con indicadores por dimensión, En base a los resultados obtenidos, me sirvió de guía para promover nuestras estrategias de trabajo para mejorar la calidad del servicio en forma integral de la escuela de caso (se sugiere utilizarlas en otros centros escolar).

## **5.6 Encuestas.**

De las tablas 10 a la 19 se consideraron para la aplicación en su momento. Un análisis que comprende el PETE en sus dimensiones de la escuela como se han llevado a cabo en el presente ciclo escolar, haciendo comparativos con otros, para dar una mejora en la calidad de la gestión escolar y curricular.

**TABLA No. 10 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR.**

| EN ESTA ESCUELA:   | NUNCA | CON POCA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON MUCHA FRECUENCIA | SIEMPRE |
|--|-------|---------------------|----------------|----------------------|---------|
| 1. Los profesores promueven estrategias de enseñanza que permitan el desarrollo de las capacidades, estilos y ritmos del alumnado. |       |                     |                |                      |         |
| 2. .- Los profesores realizan su planificación tomando en cuenta la diversidad del alumnado  |       |                     |                |                      |         |
| 3. Los profesores le dan confianza a los (as) estudiantes y los estimulan por sus avances, logros y esfuerzos                      |       |                     |                |                      |         |
| 4. Los profesores promueven la participación activa, crítica y creativa del alumnado.  |       |                     |                |                      |         |
| 5. Se promueve la práctica de valores como: honestidad, tolerancia, respeto, responsabilidad y solidaridad.                        |       |                     |                |                      |         |
| 6. Los profesores reconocen sus desaciertos y tratan de superarlos.  |       |                     |                |                      |         |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 7. Los profesores reconocen sus aciertos y comparten sus experiencias.                                   |  |  |  |  |  |
| 8. Se favorece el conocimiento y valoración de la diversidad del entorno escolar.                        |  |  |  |  |  |
| 9. Se fomenta el cuidado de la salud, del medio ambiente, de las manifestaciones artísticas y culturales |  |  |  |  |  |
| 10. Los profesores y la directora se capacitan para mejorar su desempeño.                                |  |  |  |  |  |
| 11. La directora, los profesores trabajan como equipo coordinado.  |  |  |  |  |  |
| 12. Se están mejorando las condiciones de infraestructura para ofrecer un mejor servicio.                |  |  |  |  |  |
| 13. Se cuenta con el equipo suficiente para ofrecer un mejor servicio.                                   |  |  |  |  |  |

Fuente del esquema: Propuesta

**TABLA No. 11 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA**

| EN ESTA ESCUELA:  | NUNCA | CON POCA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON MUCHA FRECUENCIA | SIEMPRE |
|---|-------|---------------------|----------------|----------------------|---------|
| 1. Se están alcanzando sus propias metas.                                       |       |                     |                |                      |         |
| 2. Se cumple con el calendario escolar.   |       |                     |                |                      |         |
| 3. Se fomenta la asistencia y la puntualidad de los profesores y las profesoras |       |                     |                |                      |         |
| 4. Se fomenta la asistencia y puntualidad de los (as) estudiantes.              |       |                     |                |                      |         |
| 5. Se aprovecha el tiempo dedicado a la enseñanza.                              |       |                     |                |                      |         |
| 6. La directora ejerce liderazgo:   |       |                     |                |                      |         |
| a). Académico.  |       |                     |                |                      |         |
| b). Organizativo-Administrativo.  |       |                     |                |                      |         |

Fuente del esquema: Elaboración propia

**TABLA No. 12 DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL.**

| EN ESTA ESCUELA:  | NUNCA | CON POCA FRECUENCIA | CON FRECUENCIA | CON MUCHA FRECUENCIA | SIEMPRE |
|---|-------|---------------------|----------------|----------------------|---------|
| 1. Los padres y las madres de familia están organizados y participan en las tareas educativas en apoyo de los docentes. |       |                     |                |                      |         |



|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 2. Los padres y las madres de familia son informados (as) con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijo (as). |  |  |  |  |  |
| 3. Los padres y las madres de familia tienen canales abiertos para expresar sus sugerencias e inquietudes.                  |  |  |  |  |  |
| 4. Los profesores, los padres y las madres y los estudiantes opinan para decidir que hacer en la escuela.                   |  |  |  |  |  |
| 5. La comunidad escolar participa en acciones para el beneficio de la escuela.  |  |  |  |  |  |
| 6. Se establecen formas de difusión para que todos sepan como se avanza y progresa en el logro de las metas.                |  |  |  |  |  |
| 7. La escuela se abre a la sociedad y rinde cuentas de su desempeño.  |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se realizaron los cuestionarios de las dimensiones que comprenden el PETE, se podrá utilizar el cuestionario de evaluación en donde se podrá hacer en forma colectiva y dar una evaluación objetiva en qué se debe de mejorar. Esto servirá de apoyo por cada bimestre.

### TABLA No. 13 REVISIÓN EN COLECTIVO

**DIMENSIÓN:** \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD A EVALUAR:** \_\_\_\_\_

**PERIODO:** \_\_\_\_\_

| DESCRIPCIÓN   |                 |                 | ANÁLISIS              |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| ¿QUÉ HICIMOS? | ¿QUÉ OBTUVIMOS? | ¿QUÉ NOS FALTÓ? | ¿QUÉ PODEMOS AJUSTAR? |
|               |                 |                 |                       |

### ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES

| ACTORES   | ACUERDOS |
|---|----------|
| DIRECTOR(A)   |          |
| PROFESORES Y PROFESORAS DE GRUPO                                |          |
| PADRES DE FAMILIA   |          |
| ALUMNOS   |          |
| <b>TOMA DE DECISIONES</b>                                       |          |
| <b>CON LA(S) ACTIVIDAD(ES) HEMOS LOGRADO:</b>                   |          |
| <b>CREEMOS QUE PARA QUE LA META SEA ALCANZADA ES NECESARIO:</b> |          |

Fuente: Elaboración propia

## COMPROMISOS

QUE CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, LA OPINIÓN DE TODOS Y DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA ESCUELA, TODOS NOS COMPROMETEMOS A:

### TABLA No. 14 ESCALA ESTIMATIVA.

Evalúa según tu propia opinión, los siguientes aspectos utilizando la escala que te presentamos. Utiliza la escala del 1 al 5 según consideres en qué medida las frases (indicadores) expresan tu manera habitual de actuar.

**Escala:** (1) Casi nunca (2) Con alguna frecuencia (3) Frecuentemente (4) Con mucha frecuencia (5) Casi siempre

| FRASES   | INDICADORES |   |   |   |   |
|--|-------------|---|---|---|---|
|  | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Al trabajar en equipo expreso fácilmente lo que pienso y lo que siento.   |             |   |   |   |   |
| 2. Me gusta participar en el trabajo en equipo y dirigir a otros.  |             |   |   |   |   |
| 3. Si los profesores nos piden trabajar en equipo, yo hago la parte que me corresponde y ofrezco mi ayuda a quien la necesita. |             |   |   |   |   |
| 4. Disfruto trabajar en equipo cuando todos nos ponemos de acuerdo para organizar el trabajo.                                  |             |   |   |   |   |

### LISTA DE CONTROL

| FRASE   | SI | NO |
|---|----|----|
| 1. Espera su turno al participar en clase.            |    |    |
| 2. Escucha y respeta las opiniones de sus compañeros. |    |    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 3. Utiliza adecuadamente los materiales que se le proporcionan.  |  |  |
| 4. Realiza las tareas que se le asignaron al trabajar en equipo. |  |  |
| 5. Escucha y sigue las instrucciones del docente.                |  |  |

Fuente: Elaboración propia

### **TABLA No. 15 AUTOEVALUACIÓN**

Contesta lo más ampliamente posible a las siguientes preguntas después de haber impartido una de tus clases:

1. Durante clase, ¿los alumnos se mostraron interesados en el tema? ¿Cómo lo sabes?

2. ¿Aprendieron los alumnos lo que deberían de haber aprendido? ¿Lograste el objetivo propuesto? ¿Cómo lo sabes? Menciona ejemplos específicos.

3. Si tuvieras la oportunidad de volver a enseñar la misma lección ¿qué cambiaría? ¿Qué estrategias de enseñanza funcionaron? ¿Cuáles no funcionaron?

### **RÚBRICA.**

#### **Evaluación del trabajo en el aula y de las formas de enseñanza.**

| <b>INDICADORES</b>   | <b>CASI SIEMPRE</b> | <b>CON FRECUENCIA</b> | <b>EN OCASIONES</b> | <b>POCAS VECES</b> | <b>CASI NUNCA</b> | <b>CON FRECUENCIA</b> |
|--|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Los profesores planifican sistemáticamente su labor cotidiana. |                     |                       |                     |                    |                   |                       |
| Los profesores dominan los                                     |                     |                       |                     |                    |                   |                       |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| contenidos y los enfoques de sus asignaturas.   |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores formulan objetivos para favorecer el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes fortaleciendo las competencias de sus alumnos. |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores tienen presentes las características y ritmos de aprendizaje de los alumnos.   |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores promueven el aprendizaje significativo y constructivo.   |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores organizan el trabajo de los alumnos de diversas formas: equipos, parejas, grupal.  |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores crean ambientes  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| de calidez, aceptación, colaboración y cooperación.   |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores crean situaciones que motivan a los alumnos para aprender.                             |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores modelan los valores que se promueven en el Plan Estratégico de Transformación Escolar. |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores definen y comparten con los alumnos los criterios de evaluación.                       |  |  |  |  |  |  |
| Los profesores utilizan variadas formas de evaluar el aprendizaje.                                    |  |  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

Utilice los indicadores que se presenta el documento el **ABC de la escuela del Siglo XXI en el DF**, ya que el análisis de estos documentos nos permitirá obtener una imagen sobre las condiciones básicas que debe tener la escuela con el fin de dar lugar al aprendizaje, para que a partir de ellos se construya un

proceso de mejora continua. Se agrupan en **cuatro rasgos** básicos de las prácticas adecuadas para producir el éxito escolar:

**TABLA No. 16 GESTIÓN PARA UN AMBIENTE ESCOLAR ADECUADO**

| <b>GESTIÓN PARA UN AMBIENTE ESCOLAR ADECUADO</b>   | <b>NUNCA</b> | <b>CON FRECUENCIA</b> | <b>SIEMPRE</b> |
|--|--------------|-----------------------|----------------|
| <p>1. Es una escuela que da servicio de manera regular los 200 días lectivos. Abre siempre sus puertas a la hora prevista. No las cierra antes del fin de la jornada sin causa de fuerza mayor. Nunca se envía de vuelta un alumno a su casa, a menos que haya razones de alta prioridad para hacerlo.</p> |              |                       |                |
| <p>2. El tiempo escolar se destina a actividades planeadas para el desarrollo de los planes y programas de estudio, a través de las cuales los alumnos aprenden a formarse, a ser y a convivir.</p>  |              |                       |                |
| <p>3. El edificio escolar está limpio y cuidado, tanto por fuera como por dentro. Puede ser muy modesto pero su imagen, en cada rincón, es siempre de limpieza, alegría y orden. Es un</p>   |              |                       |                |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| recinto donde todo invita a aprender.   |  |  |  |
| 4. Los muros de la escuela albergan expresiones de la creatividad de los alumnos y la comunidad escolar. Son un espacio para el arte, para la demostración de actividades y para el intercambio con la comunidad. |  |  |  |
| 5. No se desperdician recursos. Se recicla. Se ahorra energía. Hay normas y procedimientos para cuidar el agua. Hay plantas, porque en esta escuela se aprende a apreciar, valorar y cuidar la naturaleza.        |  |  |  |
| 6. Hay normas para la convivencia cotidiana. Éstas han sido construidas de manera democrática, con la participación de alumnos, madres y padres, maestros y directivos. Todos las respetan.                       |  |  |  |
| 7. Hay disciplina y orden. Ambos son producto del involucramiento de todos en la tarea de aprender. Se evitan   |  |  |  |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| con la misma energía, el autoritarismo y la irresponsabilidad.   |  |  |  |
| 8. Hay un respeto irrestricto por todas las personas, alumnos, maestros y padres de familia. Todos son plenamente valorados y respetados con independencia de sus características individuales, su origen o sus creencias e ideas. |  |  |  |

FUENTE: ABC de la escuela del Siglo XXI en el D.F.

**TABLA No. 17 UNA COMUNIDAD UNIDA POR EL APRENDIZAJE**

| <b>UNA COMUNIDAD UNIDA POR EL APRENDIZAJE</b>   | <b>NUNCA</b> | <b>CON FRECUENCIA</b> | <b>SIEMPRE</b> |
|---|--------------|-----------------------|----------------|
| 1.El director ejerce un liderazgo firme y propositivo. Tiene una buena comunicación con todos los integrantes de la comunidad escolar. Su atención está puesta en el desarrollo de los estudiantes. |              |                       |                |
| 2.La supervisora es un factor de apoyo para el buen hacer de la escuela. Acompaña y apoya la mejora continua del plantel. Da seguimiento y avalúa. Reconoce los avances y allega                    |              |                       |                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| recursos técnicos para fortalecer los puntos débiles.  |  |  |  |
| 3.Los profesores y la directora comparten su tarea pedagógica. Colaboran para que su escuela logre sus propósitos y ningún alumno se quede atrás. Cultivan sus capacidades para trabajar de manera colaborativa. Reconocen, valoran y potencian las cualidades diversas de cada maestro. |  |  |  |
| 4.La escuela toma la iniciativa en las relaciones con las familias de los alumnos. Al inicio del ciclo escolar se hace un pacto con las madres y los padres para cuidar, proteger y educar a los alumnos. Se le fortalece cada vez que es necesario.                                     |  |  |  |
| 5.La escuela considera a la comunidad como un espacio de aprendizaje para los alumnos; se vincula con ella y busca su aporte a los propósitos educativos.  |  |  |  |

FUENTE: ABC de la escuela del Siglo XXI en el D.F.

**TABLA No. 18 UN PROCESO PEDAGÓGICO CENTRADO EN EL ALUMNO**

| <b>UN PROCESO PEDAGÓGICO CENTRADO EN EL ALUMNO</b>  | <b>NUNCA</b> | <b>CON FRECUENCIA</b> | <b>SIEMPRE</b> |
|---|--------------|-----------------------|----------------|
| <p>1.El centro de la actividad pedagógica es el alumno. Se busca su desarrollo armónico a través del aprendizaje de los contenidos académicos, la expresión artística y deportiva, y la relación que establece con los miembros de la comunidad escolar.</p>                                |              |                       |                |
| <p>2.Se busca preservar la curiosidad innata de los alumnos. Se les plantean en las clases desafíos intelectuales que estimulan su deseo de aprender. Se impulsa la creatividad y la búsqueda innovadora de solución a los problemas, en todos los integrantes de la comunidad escolar.</p> |              |                       |                |
| <p>3.La lectura, la escritura, la expresión oral ocupan un lugar privilegiado en el día a día de la escuela. Se emplean en todas las clases como herramientas de aprendizaje.</p>   |              |                       |                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>La biblioteca de aula se usa intensivamente.</p>  |  |  |  |
| <p>4. Se fomenta cotidianamente el acercamiento a la ciencia. Se hace uso del pensamiento científico. Se promueven sus rasgos. Se observa, se indaga, se reflexiona, se experimenta, se trabaja en equipo.</p>   |  |  |  |
| <p>5. Las tecnologías de la información y la comunicación se incorporan paulatina pero seguramente a las actividades de aprendizaje. Se evita su uso rutinario. Se promueve su empleo para generar retos intelectuales a los estudiantes y desarrollar su capacidad para resolver problemas.</p> |  |  |  |
| <p>6. Se brindan a los alumnos todos los estímulos culturales necesarios para que puedan desarrollar su comprensión del mundo y de los logros humanos. Se visitan museos y otros espacios del patrimonio colectivo; se aprovecha la riqueza de la ciudad para aprender.</p>                      |  |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>7. Se evalúa el aprendizaje de los alumnos a través de diversas modalidades. Se privilegia la evaluación formativa que permite tomar medidas internas de atención pedagógica y medir el valor agregado que la acción docente aporta a los alumnos.</p>  |  |  |  |
| <p>8. Los materiales educativos disponibles están a disposición de los alumnos y se usan de manera intensiva e inteligente en todas las aulas. El colectivo docente analiza sus contenidos y posibilidades y los usa en clase. El énfasis está puesto en su disponibilidad y uso pedagógico.</p> |  |  |  |

FUENTE: ABC de la escuela del Siglo XXI en el D.F.

**TABLA No. 19 UNA DOCENCIA COLABORATIVA BASADA EN LA REFLEXIÓN**

| <b>UNA DOCENCIA COLABORATIVA<br/>BASADA EN LA REFLEXIÓN</b>   | <b>NUNCA</b> | <b>CON<br/>FRECUENCIA</b> | <b>SIEMPRE</b> |
|---|--------------|---------------------------|----------------|
| <p>1. El colectivo docente valora positivamente las posibilidades de su acción educativa. Confía en ella.</p> |              |                           |                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>Tiene altas expectativas sobre el aprendizaje de todos y cada uno de los alumnos. Las comunica a los alumnos, a sus familias y a la comunidad. Reconoce públicamente los logros y los retos a afrontar.</p>                   |  |  |  |
| <p>2. Es espacio del Consejo Técnico es empleado por el colectivo de profesores para pensar, reflexionar, planear, evaluar, formarse y tomar decisiones útiles para mejorar el propio aprendizaje y el de todos los alumnos.</p> |  |  |  |
| <p>3. Se comprende que la mejora de la escuela es un proceso permanente que se mide por los progresos sostenidos de los alumnos en el aprendizaje, comparados con sus resultados previos.</p>                                    |  |  |  |
| <p>4. Se asume que el desarrollo profesional de los maestros y directivos depende de su participación activa y</p>   |  |  |  |

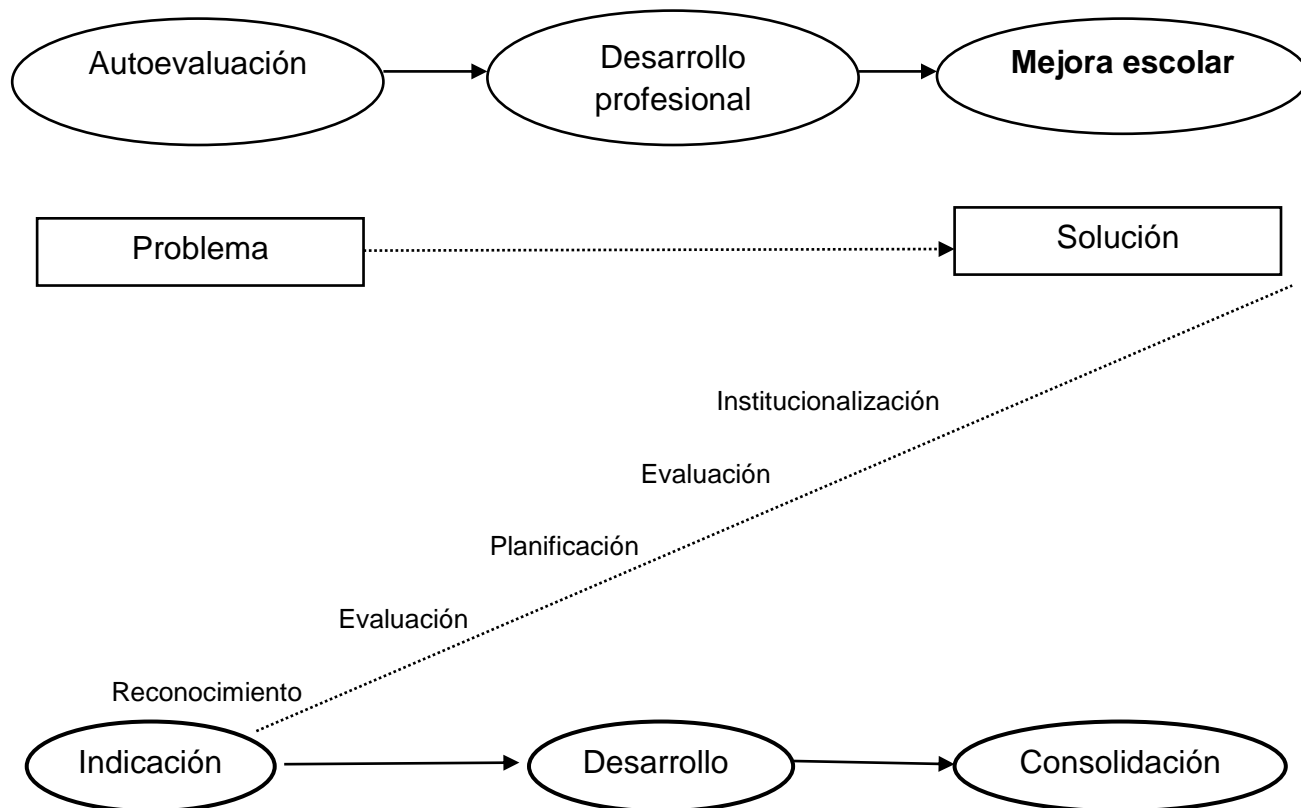
|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| reflexiva en el proceso de mejora escolar.  |  |  |  |
| 5. Se apoya a los profesores para que sigan formándose de manera continua como especialistas en el aprendizaje. |  |  |  |

FUENTE: ABC de la escuela del Siglo XXI en el D.F.

Otro apartado sumamente importante para realizar el seguimiento y la evaluación del **Plan Estratégico de Transformación Escolar**, es el **Informe Anual de Seguimiento Técnico Pedagógico**, el cual es un instrumento que nos permite presentar los resultados del trabajo realizado, analizar y perfilar cómo seguir avanzando hacia la consecución de los objetivos; en esencia es el documento que ayuda a elaborar la **autoevaluación** de la escuela, corresponde a un ciclo escolar, se elabora al término de éste y se relaciona directamente con el **Programa Anual de Trabajo**. La elaboración del citado instrumento, es una tarea útil para la propia escuela y, también, para las instancias que participan en el seguimiento del programa. Para su integración, participa todo el colegiado y se aprovecha su información para la rendición de cuentas de la escuela a la comunidad. El contenido del informe se estructura en cuatro secciones:

- 1) Metas alcanzadas.
- 2) Indicadores de logro educativo.
- 3) Avance respecto a los estándares.
- 4) Perspectiva para el siguiente ciclo escolar.

**FIGURA No. 9 Proceso de la autoevaluación del centro escolar**



Fuente: Procesos de la autoevaluación del centro educativo (Nieto, 2003: 285)

### **5.7 Evaluación institucional**

Si bien tradicionalmente se ha asociado la idea de evaluación educativa a la evaluación del aprendizaje del alumno, esta ha sido una perspectiva, pero en el momento, la preocupación por la mejora y calidad del sistema educativo pone la evaluación en el eje de las actuaciones necesarias, y no sólo del aprendizaje del alumno, sino también de los centros educativos, del funcionamiento de las diferentes instituciones y del sistema en su conjunto.

Ahora al hablar de las siguientes categorías: calidad, mejora, evaluación e innovación educativa, es necesario contextualizarlas a la realidad de cada centro y sus circunstancias.



Lo realmente importante, como nos señala el autor Nieto (2003) serán las motivaciones a las que responde una iniciativa de evaluación, así como la voluntad colectiva con la que se encaran la iniciación, el desarrollo y consolidación de una mejora que resuelve un problema de interés general para el centro escolar.

Cuando se señala que la evaluación debe ser una actividad para mejorar (no un examen terminal); algo que se venía haciendo (no algo novedoso); iniciada por nosotros (no una inspección externa); basada en intereses (no impuesta); analítica y crítica (no científica); una expresión de nuestra inquietud profesional (no una evaluación del rendimiento de otros); parte de un proceso de enseñanza y aprendizaje (no una opción extra); una fórmula de mejores juicios (no una medición obligada); un esfuerzo de equipo (no desordenada); un refuerzo a prácticas educativas sólidas y transparentes (no una perpetuación de prácticas educativas frágiles y recelosas); una base para el desarrollo profesional como experiencia productiva y creativa (no un tiempo desperdiciado). Esto pudiera ser lo real es decir, para llegar a una consolidación.

En el caso de los centros escolares la evaluación debe contribuir tanto a la mejora del funcionamiento interno de los mismos, como a optimizar las decisiones que la administración ha de adoptar sobre las políticas educativas que tienen en los centros su ámbito de aplicación.

Los contenidos de la evaluación interna de los centros educativos se organizarán en torno a los siguientes aspectos:

Diseño y elaboración de los elementos para la planificación del centro: PETE y PAT.

Proceso de aplicación y desarrollo de los mismos.

Resultados obtenidos.

Satisfacción de los objetivos propuestos.

Seguimiento del proceso de mejora continúa.

En el caso de la escuela el seguimiento y la evaluación al PAT permiten identificar el grado de avance de las metas y el cumplimiento y pertinencia de las actividades, este ejercicio se realizará en tres momentos específicos (durante el mes de agosto, en enero y en junio de cada ciclo escolar). Para ello se utiliza las siguientes herramientas:

Es necesario hacer un proceso educativo y evaluativo a toda institución educativa, para conocer sus fortalezas y debilidades en donde se tiene que mejorar y sobre todo una innovación de cambio para llevar a cabo transformaciones acorde a la política educativa de ese momento.

Los objetivos de la evaluación por tanto son: reflexionar sobre la práctica educativa, tomar decisiones para mejorar, actuar en la dirección propuesta, gestionar y mejorar los recursos, y mejorar los procesos y resultados.

La evaluación de las instituciones educativas se puede definir como un proceso de sistematización dirigido a establecer el valor, el mérito y la viabilidad de las instituciones, estos tres componentes con la equidad hacen referencia al buen funcionamiento del servicio educativo.

A todo esto hago referencia que los tres modelos que se consideran en la evaluación institucional: descriptiva, normativa y diagnóstica para lograr una mejor continua.

A la escuela de estudio de caso se ha logrado una evaluación externa (instrumentos) y evaluación interna (PETE y PAT) todo esto ha sido necesario

para saber en donde se debe fortalecer de acuerdo a las dimensiones y se fortaleció la de administración y organización.

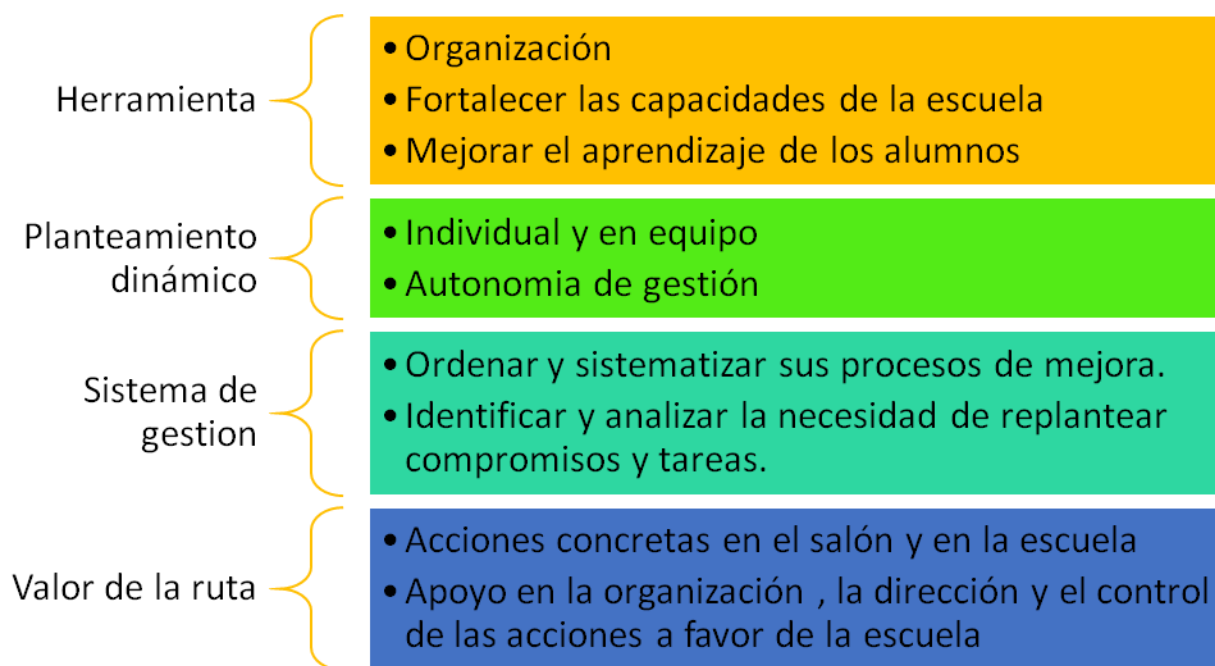
Se utilizaron diferentes técnicas tanto cualitativas como cuantitativas donde se señalan los puntos a trabajar:

- Comunicación
- El saber delegar
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Toma de decisiones

Dar conocimiento de información que debe considerarse a la comunidad escolar. A todo esto como parte de los aspectos a evaluar dentro del centro escolar son: programas, materiales didácticos, el desempeño docente, el seguimiento de evaluación por parte de la inspectora, todo esto para un mejor desempeño en todas las actividades para llevar a cabo una mejora continua fortaleciendo las dimensiones de la escuela de caso.

## 5.8 Ruta de mejora (estudio de caso)

¿Qué es la ruta de mejora?



**PRODUCTO:** Cuadro de resultados de avances en la atención a las cuatro prioridades educativas.

| Prioridades                            | No hubo avance | Hubo cierto avance | Hubo avance significativo | El objetivo se logró |
|--|----------------|--------------------|---------------------------|----------------------|
| Normalidad mínima                      |                |                    | X                         |                      |
| Abatir el rezago y el abandono escolar |                |                    | X                         |                      |
| Convivencia escolar                    |                | X                  |                           |                      |
| Mejora de los aprendizajes             |                | X                  |                           |                      |

Fuente: Elaboración propia

## **PRODUCTO:**

- Listado de problemas focalizados para atender en el ciclo escolar 2014-2015.
- Planeación del ciclo escolar 2014-2015.

| Problemas identificados   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación.</li><li>• Lectura y escritura.</li><li>• Carga administrativa.</li><li>• Poco apoyo de los padres de familia con los hijos.</li><li>• Falta de comunicación entre padres de familia y docentes.</li><li>• Falta de comunicación entre docentes de grupo y de la UDEEI.</li><li>• Comprensión y resolución de los problemas matemáticos.</li></ul> |

**PRODUCTO:** Acuerdos y compromisos para la implementación y el seguimiento de las acciones a realizar durante los meses de agosto y septiembre.

- Los docentes llevaran a la práctica las acciones que se plasmaron en la ruta de mejora.
- Los alumnos y los padres de familia participarán, se interesarán y comprometerán en las acciones que se llevarán a cabo en el aula.
- Se verificarán que las acciones que se estén aplicando ofrezcan resultados favorables en los alumnos.
- Los docentes reflexionarán y analizaran los logros y dificultades que presenten algunos alumnos y darán propuestas de solución.
- Los docentes intercambiarán experiencias y estrategias en colectivo, para resolver dificultades que se presenten durante el proceso.

## **Los instrumentos que utilizaremos serán:**

- Lista de cotejo.
- Portafolio.
- Rúbricas
- CTE
- Reuniones Bimestrales

- Entrevistas.
- Bitácoras de control y seguimiento.

**Los responsables serán:**

- Directora.
- Subdirectores de Desarrollo y Operación.
- Promotores de Lectura y Tic.
- Personal SATE.
- Docentes frente a grupo.
- Docentes de Educación Física.
- Alumnos.
- Padres de familia.
- Acompañamiento técnico pedagógico Supervisor de la Zona Escolar.

## CONCLUSIONES

La escuela es el centro de la transformación educativa. Es necesario que en la elaboración del PETE y el PAT participen todos los actores educativos, planeen, sistematicen (creando instrumentos para ello) y evalúen constantemente todas y cada una de las acciones, tomando en cuenta los criterios para los estándares de cada una de las dimensiones, ya que permitirán tener presente lo deseable y la realidad de la escuela.

Para lograr una calidad en la educación se requiere tener en primera instancia un diagnóstico que refleje de manera real las áreas a mejorar, así como las que no han sido atendidas.

La focalización de las prioridades en el aprendizaje de los alumnos permitirá tomar decisiones a partir de la implementación de estrategias, creadas por el colectivo, que se transformaran en acciones que mejoraran las formas de enseñanza y aprendizaje en las aulas.

La participación de todos, creara un ambiente de corresponsabilidad que puede impulsar la participación y el apoyo de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.

La planeación y evaluación permanente de las acciones emprendidas por el colectivo docente pueden garantizar la calidad educativa, a través de la mejora de los aprendizajes de los alumnos, disminuyendo así el rezago y el abandono escolar.

La claridad con que el colectivo elabore la misión y la visión de la escuela en donde permitirá la integración del equipo docente en pro de alcanzar dichos objetivos.

EL Programa Escuelas de Calidad da muestra de la necesidad de aplicar esta nueva gestión educativa, que solo es posible a partir de una planeación-evaluación constante; sin perder de vista los estándares de logro y desempeño educativo; Así mismo impulsa el desarrollo de competencias directivas al encaminar al director a coordinar y administrar las acciones de la ruta de mejora.

El espacio destinado para la Planeación (Consejo Técnico) no se utiliza al 100% en esta actividad, ya que se trataron otros asuntos de índole logística.

Este proyecto de intervención lo centre en la figura principal del centro escolar que es el director a través de un modelo educativo. En donde de manera general el diagnóstico, desarrollo e intervención de la escuela de caso se logro un:

- Diagnóstico de las necesidades de la escuela de la intervención.
- Identificación de los ámbitos que se consideran problemáticos, pueden de ser mejorados.
- Descripción de los instrumentos utilizados.
- Análisis de las causas y factores que están incidiendo, a tomar decisiones para provocar el cambio esperado.
- Propuesta de intervención (aplicación de instrumentos)
- Necesidades de la ruta de mejora.

Esta nueva Gestión en la escuela se centra en el aprendizaje permanente de todos los miembros de la comunidad escolar, por lo que es indispensable de crear ambientes de aprendizaje, donde estén presentes el trabajo colaborativo y el liderazgo del director

Sin embargo los resultados de la propuesta de intervención (estudio de caso) nos indican otras variaciones al respecto. El PETE fomenta las competencias directivas, se pudo constatar que el centro escolar se basan en experiencias



laborales previas o de acuerdo a sus habilidades, y en ocasiones solo tratan de cumplir con sus tareas administrativas, que las autoridades les demandan.

Por otra parte la información que llega a los directores no es la más idónea para llevar a cabo su trabajo administrativo y esto demanda tiempo en el llenado de formatos o trabajo burocrático.

Dentro de la dimensión de participación escolar tienen carencias con el apoyo de los padres de familia en este caso por el contexto social (estudio de caso) y de la comunidad donde esta ubicado el centro escolar. Esta integración es importante ya que los alumnos se forman en la escuela como en su entorno social.

Como se denota no hay una formación de ser directivo (fueron docentes frente a grupo que por escalafón o propuesta ascendieron), para adquirir competencias que les permita desarrollarse de acuerdo con las necesidades y expectativas, no existe una formación teórica para pasar a ser un líder escolar, aunado a esta situación las situación del propio sistema llevan al directivo a un mayor desarrollo dirigido la parte normativa, la falta de dirigir una buena gestión escolar carente de preparación teórica.

Se conoce pero no se comprende en su totalidad las propuestas de las dimensiones del Modelo de la Gestión Escolar, en donde el directivo se empeña en continuar trabajando como lo ha hecho en tiempo atrás un trabajo mecanizado, poco reflejo de un trabajo innovador y de cambio prospectivo, elaborado a partir de necesidades y carencias tanto docentes como alumnos.

Una planeación que responda a las necesidades escolares llevada a cabo por toda la comunidad escolar con objetivos específicos institucionales a un corto y mediano plazo, con respectivas actividades, tiempos, evaluaciones, que realmente se aplique.

Considero que falta un trabajo colaborativo eficiente, éste es llevado a cabo solo para dar respuesta a cualquier requerimiento inmediato. Pero no como una forma de llevar a cabo una adecuada planeación del centro escolar.

Está propuesta de intervención nos muestra porque es importante el conocimiento, comprensión y buen manejo del modelo de gestión escolar con calidad propuesto por el Programa de Escuelas de Calidad y la estructura del PETE, así como la importancia de la formación académica del Director escolar y Subdirectores Administrativo – Técnico Pedagógico. Es claro decir que se requiere de innovaciones que permita que nuestro ámbito educativo sea de eficiente.

***Metas por alcanzar.***

Las metas que se pretenden alcanzar en forma de objetivos o compromisos de mejora son: Participación de toda la comunidad escolar.

A partir de las premisas arriba señaladas me permitieron integrar esta intervención (escuela de caso), donde se sensibilizo y se comprometió el director de corregir y avanzar en sus funciones y lograr un mejor desempeño en:

- Comunicación asertiva.
- Trabajo colaborativo.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Conocimiento de sistema de gestión.
- El saber escuchar y ser escuchado.
- Tomar las mejores decisiones siempre a favor del porvenir de la escuela.

- El saber delegar funciones a cada uno de los actores.
- Llevar con calidad las dimensiones de la escuela en Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).
- Respetar los tiempos establecidos

Todo esto es a partir del desarrollo de los elementos que conforman la metodología de la planeación estratégica desde la construcción y determinación de la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las metas. Reflexión que los docentes y directivo identifiquen los compromisos que será necesario reconocer para lograr mejorar las condiciones del centro escolar (estudio de caso), concibiéndola como una unidad autónoma en cuanto a su gestión y sus características particulares.

Considero como una etapa previa a dicha planeación se tiene que realizar una autoevaluación o diagnóstico como fase principal que permita ubicar e identificar al centro escolar como una organización, dicha fase que contemple varias acciones (dimensiones), esto implica la realización de diferentes actividades y practicas, que ejercen para cumplir con una eficiente gestión escolar que conlleva a resultados de calidad educativa.

Estas acciones y prácticas se complementan, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se influyen unas y otras y su identificación con las diversas dimensiones (pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social) permiten evaluar en su totalidad, el impacto al interior del centro escolar.

Aspectos básicos que se deben de considerar en está intervención del centro escolar.

- No asumir que la versión de cómo debería ser el cambio es la que pueda o deba implementarse.
- Comprender que cualquier innovación significativa requiere que los individuos que la implementen desarrollen su propio sentido sobre la misma.

- Comprender que los grandes cambios empiezan con esfuerzos pequeños.
- Entender que el conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables, sino que son imprescindibles para que el cambio tenga éxito.
- Tener paciencia. Los cambios efectivos llevan tiempo. Son procesos que exigen una evolución continua.
- No creer que la causa por la cual no se desarrollan las implementaciones es un rechazo abierto a los valores que el cambio conlleva o una resistencia a cualquier intento de mejora.
- Aceptar que no se puede quedar bien con todos, siempre habrá quienes se resistan a cambiar.
- ¡Esté alerta! A menudo las cosas cambian para que todo siga igual.
- No esperar que todos los individuos y grupos cambien.
- Comprender que el verdadero objetivo es cambiar la cultura de las instituciones, no implementar novedades aisladas.

No hay alternativas, en Educación, si no se avanza, se retrocede. Posiblemente uno de los peores pecados de la educación es la autocomplacencia: quien crea que ya lo hace bien, que no necesita mejorar, está en el camino para hacerlo mal y cada vez peor. Aprender sobre el proceso de cambio escolar implica comprender su complejidad, conocer las etapas que lo componen y saber anticiparse a las resistencias que genera. Este artículo pretende ofrecer una serie de pautas que permitan entender, en un sentido pragmático, cómo iniciar un proceso de cambio escolar que sea sostenible a lo largo del tiempo y, en esa dirección, qué elementos o dimensiones deben contemplarse para que resulte especialmente eficaz.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acuerdo 260, (2010) Por el que se estable los lineamientos para la constitución y el funcionamiento del Consejo Nacional de Participación social en la educación.
- Acuerdo 535, (2010) Lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos escolares de participación social.
- Alcántara, A. (2005) Entre Prometeo y Sísido. Ciencia, tecnología y Universidad en México y Argentina. Barcelona
- Andrade, D. (2008) La nueva regulación educativa en América Latina a nivel de las escuelas y de los docentes en Políticas Educativas en América Latina: ¿Transición hacia un nuevo paradigma? México SEP
- Antúnez, S. (1998) El proyecto educativo de centro, un instrumento básico para ordenar las prácticas. Barcelona GRAO
- Antúnez, S. (2008) Del proyecto educativo a la programación del aula. Barcelona GRAO
- Arnaut, A. (1999) La Federalización educativa y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, innovación educativa en México
- Azzerboni, D. (2004) *Conduciendo la escuela. Manual para la gestión directiva y evaluación Institucional* Ediciones Novedades Educativas Buenos Aires.
- Barniguete, G. (2011) Organización y Gestión de Instituciones y Programas Educativos. Catarata.
- Betarlanffy, I. (2004) Teoría General de los sistemas. México Fondo de Cultura Económica
- Blythe, T. (2008) La enseñanza para la comprensión Guía para el docente Paidós Argentina
- Bonilla, R. (2006) La asesoría técnica a la escuela, en la asesoría a las escuelas. Reflexiones para la mejora educativa y la formación continua de maestros. México, SEP.
- Cassaús, J. (2000) Problemas de la gestión en América Latina. La atención entre paradigmas de tipo A y B. Santiago UNESCO

- Cavalli, A. (1981) La función de los tiempos ideales y la revolución entre conocimientos histórico y sociológico, en Max Weber “análisis del mundo moderno” Einadi Torino
- Colunga, D. (1996) Administración del tercer milenio. México
- Darling, H. (2001) El derecho de Aprender. Barcelona GRAO
- De la Cerda, J. (1996) Administración para el desarrollo. México
- Díaz Barriga, F. (2006) Enseñanza situada vínculo entre la escuela y la vida. México Mac Gran Hill
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del 5 de marzo de 1993 Artículo 3º. de la Constitución Política.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del 9 de febrero del 2012 Artículo 3º. de la Constitución Política.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del 26 de febrero del 2013 Artículo 3º. de la Constitución Política.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del 7 de marzo del 2014 Acuerdo número 717 por los que se emiten los lineamientos para formular los Programas de gestión Escolar.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del 21 de diciembre del 2014 Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Tiempo Completo.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) del 11 de junio del 2015 Calidad de la Educación
- Diario Oficial de la Federación (DOF) 2009: Acuerdo 502 por el que se emiten Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Calidad. PEC. México:

SEGOB Diario Oficial de la Federación

Fullan, M. (2002). Los nuevos significados del cambio en la educación. Barcelona: Octaedro.

Gairín, S. (1994) Organización de los centros educativos. Barcelona GRAO

García Hoz, V. (1981) El proyecto educativo. Buenos Aires: Docencia

Información sobre los lineamientos generales para la operación de los consejos escolares de participación social. SEP

Jardón, W. (2005): *Ventanas abiertas: presente y por venires de la Planeación educativa*. México.

Latapí, Pablo (2004) La sep por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004). México.

Lavin, S. (2002) La Propuesta CIGA: Gestión de calidad para instituciones educativas. Santiago.

Loera, Varela Armando (2004) *Planeación estratégica y política educativa*. Buenas escuelas publicas mexicanas. México: SEP

Martínez, Felipe (1998) *La planeación y evaluación de la educación*, en Pablo Latapí (coord), Un siglo de educación en México.

MacGilchrist, B (1995) Planning mater. The impact of Development Planning in Primary Schools, Instute of Education, University of London.

Murillo, F.J. (2004) Un marco comprensivo de mejora de eficiencia escolar. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 21, pp. 319-360

- Namo, G. (2010) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. SEP UNESCO
- Nieto C. (2003) *Organización, calidad y diversidad*. Madrid.
- Ornelas Carlos (1997) *El sistema educativo mexicano*. México: CIDE/FCE
- Perkins, D. (2010) *La escuela inteligente*. Barcelona Gedisa
- Ponzer, P. (2000) *El Directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires
- Perrenoud, P. (2007) *Diez nuevas competencias para enseñar*. México SEP
- Poder Ejecutivo Federal (1983) *Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988*. México
- Programa para la Modernización Educativa, 1989 – 1994. México: Poder Ejecutivo Nacional.
- Programa de Escuelas de Tiempo Completo, SEP. 2005
- Programa Nacional de Educación 2001-2006, SEP. 2001
- Programa Sectorial 2007-2012, SEP México: Gobierno de la República
- RESULTADOS DE LA PRUEBA ENLACE 2007, 2008, 2009, 2010
- Santana, P. (2005) Lanzamiento de un proyecto universitario latinoamericano, Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior.
- Santos Guerra, M (2004) *Arte y Parte, Desarrollar la democracia en la escuela*. SEP.



- SEP (1992) Acuerdo Nacional para la modernización de la educación básica. México: SEP.
- SEP (1993) Ley General de la Educación. Diario Oficial de la Federación, 2 de julio del 2010.
- SEP.(2006) Dimensiones de la gestión, Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).
- SEP. (2007) Lineamientos de Escuelas de Tiempo Completo.
- SEP. (2009) La reforma educativa de primaria (RIEB). México: SEP
- SEP.(2010) La gestión educativa.
- SEP. (2010) El cambio educativo. 1. Referentes Internacionales” Modelo 1 Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México
- SEP (2010) El papel de la gestión educativa en la mejora de la calidad de la educación básica. Modulo V. Un modelo de gestión para la supervisión escolar SEP:México.
- SEP (2010) Desarrollo de competencias en el aula. RIEB . México: SEP.
- SEP (2012) Reforma Integral de la Educación Básica (actualizada)
- Shmelkes, S (1995) Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. SEP:México.
- Soriano, Rosa María (2007): *Instrumentación de una nueva cultura académica en las universidades públicas: ¿inmersión o sujeción de la colectividad?* Tesis de doctorado en Pedagogía. México: Facultad de Estudios Superiores Aragón,

UNAM.

Shon, A Donald. La formación de profesiones reflexivas hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de profesiones. Temas de Educación. Paidós

SOUBAL, S. El enfoque sistémico de la dirección de los procesos Pedagógicos. Editorial Sociodub. Bolivia.

VASCONI T y Reza I. (1977): Modernización y crisis en América Latina. Cuadernos de educación. Laboratorio educativo. Caracas, Venezuela.

Viveros, Eréndira (2007): «La educación secundaria en México. Hacia una reforma integral». México: documento inédito.

Weber, Max (1993) Economía y sociedad, México: Fondo de Cultura Económica.

Zedillo, Ernesto (1992): «La modernización educativa y el tlc», en *Técnica y Humanismo*, revista del Colegio Nacional de Educación Profesional y Técnica (conalep), año XII, N.º 69, octubre-noviembre, pp.3-7.

Zorrilla, Margarita. “Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas”. Revista electrónica de la investigación educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS**

Acuerdo número 592 viernes 19 de agosto de 2011 DIARIO OFICIAL SEP

<http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf> recuperado el.20/10/11

BELLAMY Carol, 1999 Estado Mundial de la Infancia UNICEF  
<http://www.unicef.org/spanish/sowc/archive/SPANISH/Estado%20Mundial%20de%20la%20Infancia%201999.pdf> *recuperado el..16/02/2012*

Casassus Juan 1997 “La gestión: en busca del sujeto” UNESCO- Santiago, Chile, en:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf> *recuperado el.20/02/2012*

DGIFA funciones disponible en:

[http://www2.sepdf.gob.mx/quienes\\_somos/dgifa/index.jsp](http://www2.sepdf.gob.mx/quienes_somos/dgifa/index.jsp) *recuperado el..05/05/2012*

Díaz Barriga Frida 2003 Cognición Situada y Estrategias docentes para un aprendizaje significativo Revista electrónica de investigación educativa Consultado en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html> *recuperado el..07/01/2012*

Díaz Barriga Frida, Hernández Rojas Gerardo (2010) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo “una interpretación constructivista” Mc Graw Hill México DF *Disponible en:*  
[http://www.nstru.ac.th/portal/data\\_resource/NEWS/2009/INSIDE/FILE/1232942687\\_087864500.pdf](http://www.nstru.ac.th/portal/data_resource/NEWS/2009/INSIDE/FILE/1232942687_087864500.pdf) *recuperado el.04/01/2012*

Domínguez Fernández, Guillermo (1996) “Manual de organización de instituciones educativas” Editorial: Escuela Española, Editorial S.A. Madrid, España UNISEF DISPONIBLE EN: <http://ceadel.com.ar/wordpress/?p=131> *recuperado el..25/04/2012*

## **INDICE DE ABREVIATURAS**

|              |   |
|--------------|---|
| <b>APF</b>   | <b>Asociación de Padres de Familia.</b>                           |
| <b>CEPS</b>  | <b>Consejo Escolar de Participación Social.</b>                   |
| <b>FODA</b>  | <b>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.</b>         |
| <b>LGE</b>   | <b>Ley General de Educación</b>                                   |
| <b>MGEE</b>  | <b>Modelo de Gestión Educativa Estratégica.</b>                   |
| <b>PAT</b>   | <b>Plan Anual de Trabajo.</b>                                     |
| <b>PSE</b>   | <b>Programa Sectorial de Educación.</b>                           |
| <b>PEC</b>   | <b>Programa de Escuelas de Calidad.</b>                           |
| <b>PETE</b>  | <b>Plan Estratégico de Transformación Escolar.</b>                |
| <b>RIEB</b>  | <b>Reforma Integral de Educación Básica.</b>                      |
| <b>SIIEP</b> | <b>Sistema Integración de Información Escolar para Primarias.</b> |
| <b>UDEEI</b> | <b>Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva</b>         |

# **ANEXOS**



**SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA  
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.  
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA No. 4**

**Anexo 1**

**CUESTIONARIO DOCENTES**

Con la finalidad de dar seguimiento al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), requerimos de su participación contestando a las siguientes preguntas de la forma más apegada a su realidad, puesto que ello permitirá enriquecer las asesorías que se les brindan tanto en tiempo como en contenido, y con ello coadyuvar a su mejoramiento.

Subraye el inciso que considere apegado a la experiencia laboral en su plantel escolar.

1. ¿Que entiende por PETE?
  - a) Plan anual que guía las actividades diarias.
  - b) Instrumento de planeación de la escuela, abierto y flexible, en el que interviene toda la comunidad escolar.
  - c) Documento oficial para orientar la acción educativa.
  
2. ¿Cuál fue la causa principal por la cual se elaboro el PETE en su escuela?
  - a) Por indicación de las autoridades educativas.
  - b) Para reducir la carga académica de la escuela.
  - c) Para mejorar el logro de los propósitos educativos de la escuela.
  
3. ¿Quiénes se involucraron en la elaboración del PETE?
  - a) Docentes y directivo.
  - b) Director.
  - c) Docentes, directivo y padres de familia.
  
4. ¿Quienes participaron en la elaboración del PETE?
  - a) Los comisionados.
  - b) Todos los docentes.
  - c) Ningún docente.

5. ¿Qué elementos conforman el PETE?

- a) Misión, visión, valores, diagnóstico, objetivos estratégicos, acuerdos y compromisos, y programa anual de trabajo.
- b) Diagnóstico, objetivos, recursos de la escuela, actividades, cronograma.
- c) Elementos técnico pedagógicos, recursos financieros, recursos materiales y aspectos cívicos sociales.

6. ¿En que se basó la elaboración del PETE?

- a) Asesorías y documentos oficiales.
- b) Diagnóstico realizado por el colectivo escolar.
- c) Realización de algunas modificaciones al proyecto del año anterior.

7. ¿Recibieron asesoría para la elaboración del PETE? No ( ) Si ( ) ¿quién la impartió?

- a) Director
- b) Personal capacitado
- c) Consejo técnico

8. ¿Quiénes asistieron a la asesoría?

- a) Director
- b) Todo el personal
- c) Personal seleccionado

9. ¿Cómo se trabajó en el diseño, desarrollo y evaluación del PETE?

- a) Por equipo
- b) Trabajo colegiado
- c) De forma individual

10. ¿Quién organizó el trabajo?

- a) La supervisión escolar
- b) El director
- c) Cuerpo colegiado

11. ¿Qué función desempeñó el director en el PETE?

- a) Organizar y dirigir.
- b) Elaborar el PETE.
- c) Coordinar y facilitar.



12. ¿Cómo fue la participación de los docentes en el diseño, desarrollo y evaluación del PETE?

- a) comprometida.
- b) Observadora.
- c) Ejecutora.
- d) No hubo participación

13. ¿Cuántas reuniones realizaron para elaborar el PETE?

- a) Las marcadas por el director.
- b) Las indicadas oficialmente.
- c) Ordinarias y extraordinarias.
- d) ninguna

14. ¿Cómo considera usted estas reuniones?

- a) Autogestivas
- b) Obligatorias
- c) Administrativas

15. ¿Cuál de los siguientes elementos es la base para la elaboración del PETE?

- a) Diagnóstico realizado por el colectivo escolar.
- b) Documentos oficiales.
- c) Realización de algunas modificaciones al proyecto del año anterior partiendo de los recursos.

16. ¿Qué resultado se espera alcanzar con el PETE?

- a) Presentación del informe final.
- b) Rendición de cuentas.
- c) La mejora continua.

17. Considera que las actividades que realiza en el salón de clases:

- a) Se vinculan congruentemente con el PETE.
- b) Se planean de acuerdo a los requerimientos del PETE.
- c) Se deben vincular con el PETE porque la norma así lo establece.
- d) No consideran al PETE

18. ¿Quiénes conocen el PETE?

- a) La plantilla docente.
- b) Autoridades administrativas y docentes.
- c) Autoridades administrativas, docentes y padres de familia.
- d) Solo el cuerpo directivo.

19. ¿Qué es la planeación para usted?

- a) Un elemento que indica lo que debe hacerse.
- b) Proceso participativo donde plan y acción se conjugan para transformar la realidad.
- c) Proceso continuo y participativo vinculado a la calidad de la educación, que permite ser eficiente y eficaz.

20. ¿De los siguientes elementos cuáles considera en el momento de planear?

- a) La organización escolar (plan de trabajo, comisiones y programas).
- b) Los intereses y necesidades de los alumnos.
- c) Las dos anteriores y padres de familia.
- d) Ninguna de las indicadas; especifique \_\_\_\_\_

21. ¿Qué elementos se ven involucrados en su práctica cotidiana?

- a) Plan y programas.
- b) Programa anual de trabajo.
- c) PETE y Plan Anual de Trabajo (PAT).

**SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA  
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.  
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA No. 4**

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO APLICAR A LA PLANTILLA DOCENTE**

La aplicación del presente cuestionario para docentes es solo conocer si tienen una continua capacitación de la forma de trabajo y hacer referencia que es lo hay por mejorar en la en su centro escolar. (sugerencias-propuestas).

**FAVOR DE CONTESTAR LAS SIGUENTES PREGUNTAS: (PREGUNTAS ABIERTAS)**

- 1.- Nombre completo del docente
  
2. Grado que imparte en este ciclo
  
- 3.- ¿Cuenta con carrera magisterial? y ¿Qué nivel tiene?
  
- 4.- Mencione los Talleres Generales de Actualización que ha asistido en los tres últimos ciclos escolares
  
- 5.- Cuenta con la capacitación oportuna de la RIEB
  
- 6.- ¿Cómo se considera como docente en el resultado de la prueba enlace?
  
- 7.- Durante su permanencia en está escuela a participado en los proyectos escolares
  
- 8.- En su clase aplica la nueva modalidad, las competencias educativas.

9.- Su capacitación como docente ha sido constante.

10.- Se siente comprometida con el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus alumnos.

11.- ¿Cómo se considera que está llevando la gestión escolar? (solo para dirección)

12.- Tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo la gestión escolar

**SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA  
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.  
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA No. 4**

**ANEXO 3**

**ENTREVISTAS A DOCENTES PETE**

1. ¿Cuál es su concepto sobre Gestión Escolar?
2. ¿Quiénes en su escuela participan en el proceso de Gestión?
3. ¿Qué es la planeación?
4. ¿Qué es evaluación?
5. ¿Qué relación existe entre planeación y evaluación?
6. ¿Qué es el PETE?
7. ¿Conoce el PETE de su escuela?
8. ¿Conoce los objetivos Estratégicos y qué función tienen en el PETE?
9. ¿Cómo se desarrolla la gestión en su centro educativo?
10. ¿Quiénes participaron en las siguientes fases del PETE:
  - a) Diagnostico
  - b) Diseño
  - c) Desarrollo
  - d) Evaluación
11. ¿Cuál es la misión y visión de su escuela?
12. ¿Cuál fue su participación en la construcción?

13. ¿Considera que la construcción del PETE ha sido desarrollada en función de los resultados obtenidos en una evaluación inicial y acorde a la misión y visión de la institución?
14. ¿Los recursos didácticos que utiliza para sus clases están relacionados con el PETE?
15. ¿Las planeaciones de los docentes de su escuela han sido producto de un trabajo colegiado entre sus compañeros de grado y de escuela?
16. En las reuniones de consejo técnico ¿qué porcentaje del tiempo se dedica a temas académicos?
17. ¿De qué manera se involucra dentro de la escuela la participación de los padres de familia?
18. ¿De qué manera se involucra dentro de la escuela la participación de la comunidad?
19. ¿Hasta donde se toma en cuenta las demandas y necesidades de los padres de familia?
20. ¿Cómo relaciona la evaluación de los alumnos con la evaluación del PETE?
21. ¿Cómo se informa a la comunidad sobre los resultados del PETE?
22. ¿Considera que ha sido posible realizar todas las estrategias propuestas, o algunas se quedan en el margen de lo deseable?
23. ¿Las estrategias propuestas han contribuido realmente a la transformación de la escuela?
24. ¿La aplicación del PETE ha contribuido en la mejora de la calidad del aprendizaje de los alumnos?

**SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA  
SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.  
COORDINACIÓN SECTORIAL DE EDUCACIÓN PRIMARIA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA No. 4**

**ANEXO 4**

**CUESTIONARIO DIRECTIVOS**

Con la finalidad de dar seguimiento al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), requerimos de su participación contestando a las siguientes preguntas de la forma más apegada a su realidad, puesto que ello permitirá enriquecer las asesorías que se les brindan tanto en tiempo como en contenido, y con ello coadyuvar a su mejoramiento.

Subraye el inciso que considere apegado a la experiencia laboral en su plantel escolar.

1. ¿Qué papel asumió en la elaboración y ejecución del PETE?

- a) Coordinar y facilitar      b) Organizar y dirigir      c) Responsable

2. ¿Quiénes participaron en la elaboración del PETE?

- a) Director.  
b) Directivos y docentes.  
c) Directivo, docentes y padres de familia.

3. ¿Cómo se organizó el colectivo para el diseño, desarrollo y evaluación del PETE?

- a) Por comisiones y/o equipos  
b) Trabajo colegiado  
c) Selección de interesados

4. ¿En qué se basó la elaboración del PETE?

- d) Asesorías y documentos oficiales.  
e) Diagnóstico realizado por el colectivo escolar.  
f) Realización de algunas modificaciones al PETE del año anterior partiendo de los recursos.

5. ¿Recibieron asesorías? No ( ) Si ( ) ¿quién las impartió?
- a) Supervisión
  - b) Personal capacitado
  - c) Consejo técnico
6. ¿En el momento de la elaboración del PETE se consideraron?
- a) Únicamente la norma.
  - b) Características de la escuela.
  - c) La norma y el diagnóstico.
7. ¿Qué entiende por PETE?
- a) Plan anual que guía las actividades diarias.
  - b) Documento oficial para orientar la acción educativa.
  - c) Instrumento de planeación de la escuela, abierto y flexible, en el que interviene toda la comunidad escolar.
8. ¿Qué es la planeación para usted?
- a) Un elemento que indica lo que debe hacerse.
  - b) Proceso participativo donde plan y acción se conjugan para transformar la realidad.
  - c) Proceso continuo y participativo vinculado a la calidad de la educación, que optimiza recursos para lograr ser eficiente y eficaz.
9. ¿A partir de que planea?
- a) Experiencia
  - b) Documentos oficiales
  - c) Diagnóstico
10. De los siguientes elementos ¿cuales considera en el momento de planear?
- a) La organización escolar (plan de trabajo, comisiones, programas).
  - b) Los intereses y necesidades de los alumnos.
  - c) a, b, y padres de familia.
11. ¿Qué elementos se consideraron al elaborar el diagnóstico?
- a) Opiniones de maestros, padres y alumnos para detectar problemas que enfrenta la escuela.
  - b) Requerimientos oficiales.
  - c) Requerimientos físicos y materiales.



12. ¿Qué entiende por estrategia?

- a) Plan general de acción que abarca los tres ámbitos.
- b) Actividades de tipo específico que no pueden ser modificadas.
- c) Guía detallada que nos indica el o los responsables y el periodo de tiempo de realización.

13. ¿Qué opinión tiene del consejo técnico?

- a) Espacio para solucionar problemas.
- b) Espacio para el análisis y discusión de aspectos técnico-pedagógicos y administrativos.
- c) Espacio para trabajar lo propuesto por la supervisión y la jefatura de sector.

14. ¿Qué elementos rescata en el trabajo colegiado?

- a) Lo propuesto por supervisión y jefatura de sector.
- b) Organización de festivales, periódico mural y otras comisiones.
- c) Actividades educativas y de funcionamiento escolar.

15. ¿Qué elemento(s) considera para evaluar la planeación de los docentes de su escuela?

- a) Avance programático e informe final.
- b) Entrega de documentos en tiempo y forma.
- c) Diagnóstico del grupo y adecuación del proyecto escolar.

## Los criterios de evaluación:

| META-EVALUACION          |  |          |            |             |              |
|--------------------------|--|----------|------------|-------------|--------------|
|                          |  | MUY BIEN | SUFICIENTE | DEFICIENCIA | NO SE APLICA |
| Criterio de factibilidad | En el centro escolar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> </ul> Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política educativa</li> <li>• Lineamientos – normas</li> </ul>   |          |            |             |              |
| Criterios de Utilidad    | Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógica</li> <li>• Organización</li> <li>• Administrativa</li> <li>• Participación social</li> </ul>   |          |            |             |              |
| Criterios de precisión   | Juntas de consejo técnico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes</li> <li>• Redición de cuentas</li> </ul> Padres de familia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de alumnos</li> <li>• Aprendizaje esperado</li> </ul> Directivo – Docentes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formación</li> <li>• Talleres generales de actualización</li> <li>• Carrera magisterial</li> </ul> |          |            |             |              |
| Criterios de ética       | Marco de convivencia<br>Reglamento de escuela – aula   |          |            |             |              |