



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 96 C.D.M.X NORTE

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

TESIS

**LA RUTA DE MEJORA COMO INSTRUMENTO DEL MODELO DE
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU ALCANCE EN EL LOGRO
EDUCATIVO.**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA
PRESENTA

MARCELA GONZÁLEZ GUZMÁN

ASESORA

DRA. MARIANA HERNÁNDEZ OLMOS

MÉXICO, CDMX, MARZO 2017

INDICE

Introducción	4
Planteamiento del problema.....	6
Justificación del problema.....	9
Objetivo General.....	13
Preguntas de investigación.....	14
Hipótesis.....	15
Capítulo I Marco Contextual	
Marco Contextual Internacional.....	17
La Educación en América Latina.....	19
Modelos Educativos en América Latina.....	21
Proyectos en América Latina y el caribe con participación del BID.....	24
La educación en México.....	25
Marco Normativo	
Artículo 3° de educación.....	30
Plan Nacional de desarrollo 2013- 2018.....	32
Ley General de Educación.....	32
Programa Nacional de Educación.....	33
Capítulo II Marco Teórico	
La escuela como organización.....	35
Modelo de gestión educativa estratégica en el Sistema Educativo Mexicano.....	36
El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).....	40
El Programa Anual de Trabajo (PAT).....	41
Programa de Escuelas de Calidad.....	43
Ruta de Mejora Escolar.....	44
Consejos Técnicos Escolares.....	48
Calidad educativa.....	49
Logro educativo.....	52
Mejora escolar.....	53

Reestructuración Escolar.....	58
Antecedentes y concepto de liderazgo.....	60
Capítulo III Diseño de propuesta metodológica para analizar el impacto de la Ruta de Mejora Escolar	
Propuesta Metodológica.....	68
Herramienta para la recolección de datos.....	70
Operacionalización de variables.....	71
Teoría Cualitativa.....	74
Universo Poblacional.....	76
Muestra.....	78
Procedimiento de recolección de datos.....	79
Encuestas.....	80
Capítulo IV Esquematización e interpretación de datos	103
Encuesta a docentes.....	104
Encuesta a directivos.....	125
Encuesta a padres de familia.....	144
Capítulo V Interpretación de resultados y conclusiones	167
Conclusiones.....	183
Propuestas.....	187
Fuentes bibliográficas	189

INTRODUCCIÓN

El Sistema Educativo Mexicano debe responder a las nuevas demandas y desafíos que el mundo globalizado le exige, es importante que la escuela como una organización replantee su manera de hacer las cosas a fin de proporcionar las herramientas necesarias para que todos sus egresados consigan desarrollarse de manera óptima tanto personal como profesionalmente, proporcionando una educación de calidad.

Actualmente la educación en México, se encuentra en una crisis educativa ya que no se ha logrado cumplir con los objetivos que los organismos internacionales exigen, por lo que la escuela en México se ve en la necesidad de implementar estrategias o acciones que nos lleven a alcanzar el gran desafío, elevar la calidad educativa, mejorar el logro educativo, tener una enseñanza de calidad, términos afines que se encuentran presentes en las escuelas, en las agendas nacionales e internacionales, en los foros educativos y en la misma sociedad.

Por tal motivo la presente investigación pretende analizar cómo se implementa la Ruta de Mejora Escolar en nivel primaria y cuáles son los verdaderos alcances de ésta para la mejora del logro educativo, así mismo investigar los resultados reales de los Consejos Técnicos Escolares en la búsqueda de elevar el logro educativo en el plantel, de esta manera comparar la realidad que viven las escuelas y la teoría que se plasman en los acuerdos, en este trabajo las investigaciones se enfocarán al logro educativo y a la mejora escolar.

Es por ello que el presente trabajo tiene como propósito fundamental, analizar el impacto real de la herramienta Ruta de Mejora Escolar para la mejora del logro educativo en las organizaciones escolares. Para dicho objetivo se pretende trabajar en cuatro escuelas, tres de la delegación Iztapalapa y una de Venustiano Carranza; con tres directores y 60 docentes de todos los grados educativos.

El trabajo está integrado por cinco capítulos, los cuales se explicarán brevemente a continuación:

En el capítulo 1 se da una explicación del marco contextual nacional e internacional del tema de investigación, se realiza una breve historia de la educación en nuestro país, así como de los modelos de gestión que han prevalecido en las décadas recientes y los de América Latina.

En el capítulo 2 se desarrolla la investigación de temas relevantes del objeto de estudio, en este caso de los antecedentes de la Ruta de Mejora Escolar, los Consejos Técnicos Escolares, los tipos de liderazgos; así como ideas acerca de la calidad educativa y el logro educativo.

En el capítulo 3 se aborda la metodología empleada para llevar a cabo la investigación, así como las herramientas utilizadas, la población estudiada y la muestra. Al final del capítulo se encuentran las tres encuestas realizadas.

En el capítulo 4 se realiza la esquematización de todas y cada una de las encuestas; se realizaron gráficas en power point para una mejor visualización de los datos y se realizó al final de cada gráfica un pequeño análisis de cada una.

En el capítulo 5 se lleva a cabo la interpretación y el análisis de los datos, para terminar con las conclusiones y las propuestas a las que se llegaron durante la investigación.

Planteamiento del problema

La educación es un tema de gran trascendencia en todo el mundo; entre las prioridades nacionales de cada país siempre resalta la búsqueda de la mejora educativa, con el objetivo de ser más competitivos a nivel mundial.

El sistema educativo mexicano históricamente ha estado inmerso en cambios constantes con el propósito de mejorar los problemas que se presenten en su momento; muchos de estos cambios se han dado durante cada sexenio donde se busca mejorar o implementar nuevos modelos que ayuden a aminorar las problemáticas en las que se tengan mayores deficiencias, como cobertura, rezago educativo, inclusión; así pues recordamos las misiones culturales, la educación para adultos, la alfabetización, la entrega de libros de texto gratuitos, entre otras acciones que se han realizado con el fin de mejorar la educación en nuestro país. De este modo una de los cambios más significativos se dio en 1921 con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) bajo el mandato de José Vasconcelos.

En la parte constitucional el Artículo Tercero establece que:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos...

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.¹

Actualmente nuestro Sistema Educativo está basado en el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB), mismo que inicio formalmente en enero de 1989 y el cual enfatiza la necesidad de elevar la calidad educativa.

¹ www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf

En cuanto a la Calidad de la educación éste es un concepto multidimensional, ya que tiene varias acepciones, la relevancia, eficacia, eficiencia y equidad dichas dimensiones tienen que ver con la relación entre objetivos y contenidos de los planes; con la adquisición por parte de los educandos de los aprendizajes relevantes, como el adecuado aprovechamiento de los recursos que se destinen al servicio educativo y como el apoyo diferencial a los educandos, escuelas, comunidades, municipios y estados, respectivamente.

Aunque oficialmente estemos incorporados en una educación globalizada y se busque mejorar la calidad de la educación, considero que aún estamos lejos de elevar la calidad porque no existe relación con los objetivos y los contenidos, así mismo los libros de texto, tampoco tienen una buena articulación con los planes y programas, ya que estos cambian constantemente, sin previo aviso, aunado a esto encontramos que éstos se encuentran desfasados de la realidad, existen contenidos que no tienen relevancia para el alumno y muchas de las actividades requieren materiales que los mismos niños deben buscar y/o comprar, siendo éste aspecto desfavorecedor para aquellos que no cuentan con los medios para adquirirlos, ocasionando que no exista una mejora en la calidad de la educación.

El gran desafío de México, es elevar la calidad educativa para responder a las necesidades que el mundo competitivo y globalizado le exige, dicho tema que ha estado muy vigente en las últimas décadas, no sólo en nuestro país sino en el resto del mundo, por lo que el Sistema Educativo Mexicano en la búsqueda de ésta ha implementado diversas herramientas que le permitan superar este desafío, realizando proyectos, modelos y rutas que nos lleven a alcanzar dicho objetivo.

El PRONAE² implementado del 2001 al 2006, es su diagnóstico señala que el Sistema Educativo Mexicano debe iniciar un cambio hacia la calidad y equidad educativa, estableciendo como problemas principales la débil articulación y acciones entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa.

² Programa Nacional de Educación

Las políticas educativas contenidas en el PRONAE se basaron en el supuesto de que una condición esencial para mejorar la calidad de la educación, era facilitar que las escuelas mejoraran su capacidad institucional de gestión de la enseñanza, esto es, que dichas escuelas tomaran sus propias decisiones y exigieran los apoyos para el desempeño de sus actividades. ³

En el 2006 nace el PETE⁴, el cual enfatiza la búsqueda de mejores resultados en los alumnos, para ello resultan fundamentales los procesos de enseñanza aprendizaje.

Conociendo esto y comparándolo con la realidad actual, percibo que la Ruta de Mejora Escolar, tiene características similares a dicho proyecto, pues cada centro escolar debe conocer sus áreas de oportunidad y trabajar en ellas durante el ciclo escolar, de esta manera se pretende que conociendo la situación de cada escuela, sea su comunidad educativa quien busque estrategias en busca de mejorar las tres prioridades educativas.

Empezando el sexenio 2012-2018, en las escuelas de nivel básico se implementa la Ruta de Mejora Escolar, la cual pretende atender las tres prioridades educativas, para fortalecer el cumplimiento de la escuela. Dichas prioridades son: Mejorar los aprendizajes, Abatir el rezago educativo y Mejorar la convivencia. Esta propuesta formativa tiene como propósito que los participantes reconozcan las oportunidades que brinda el Consejo Técnico Escolar para la mejora de los aprendizajes y a partir de éstas, determinen las acciones que se desarrollarán en cada una de las escuelas.

En el ámbito internacional la OCDE menciona la importancia de que México tenga una reforma educativa para mejorar las escuelas, *“La mejora en la calidad educativa es una prioridad política y social en México...Aunque ha habido una mejora*

³ Hernández, Ortiz Carmen Evelia, La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica. Principales reformas y tendencias. pp58.

⁴ Plan Estratégico de Transformación Escolar.

educativa y un enfoque cada vez más importante en las políticas educativas en años recientes, todavía una alta proporción de jóvenes no finalizan la educación media superior y el desempeño de los estudiantes no es suficiente para proporcionar las habilidades que México necesita...”⁵

Es por ello que el presente proyecto pretende investigar los modelos de gestión que han imperado en los últimos 10 años en nuestro sistema educativo, revisar las similitudes, las diferencias, así mismo analizar el impacto real que se han dado en los centros escolares, ya que estas estrategias han sido delegadas a los centros escolares, es decir, éstos son quienes deben implementar los proyectos sugeridos, los programas, las sugerencias y dar resultados.

Justificación del problema

La escuela es una organización compleja ya que en ella se relacionan personas con diferentes objetivos, metas e ideas y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra. Las escuelas mexicanas no son la excepción ya que deben responder a los retos que el mundo le exige, el desafío más grande es elevar el logro educativo a nivel escuela, dicha tarea es sumamente compleja para ésta y para los que hacen posible que la organización brinde sus servicios día tras día.

*“La escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”.*⁶

⁵ Acuerdo de cooperación México- OCDE para mejorar la calidad de las escuelas mexicanas. Mejorar las escuelas, estrategias para la acción en México. 2010

⁶ Investigación evaluativa. Calidad de la educación, 2002.

El término calidad educativa se ha vuelto un tema imperante a nivel mundial, revisado en los organismos internacionales y nacionales con el fin encontrar las estrategias adecuadas para que nos lleven a éste, en la educación el problema principal de la escuela es proveer una educación de calidad a los alumnos. Esto significa mejorar el logro educativo de cada una de las escuelas.

“Los diversos actores pueden tener una idea diferente de lo que significa logro educativo. Algunos podrían entender que significa mejorar el aprovechamiento escolar en materias como español y matemáticas. Otros pueden considerar que el logro educativo significa proveer una formación integral, cívica, social y escolar. Estos dos puntos de vista pueden estar hablando de lo mismo pero colocan un mayor peso a ciertos aspectos de la educación”.⁷

En los centros escolares elevar el logro educativo siempre ha recaído en las asignaturas fundamentales o de gran peso para el sistema educativo, lo que es Español y Matemáticas, es en los resultados de éstas, donde se mide cuánto se ha mejorado o cuánto no, es por ello que el mayor tiempo escolar se emplea en la enseñanza-aprendizaje de dichos contenidos, sin embargo, es importante preguntarse ¿Qué pasa con el resto de las asignaturas?

Investigaciones realizadas en cuanto a la definición de logro educativo, coinciden que cada comunidad escolar tiene que hacer su propia definición de lo que significa logro educativo, aunque el principal punto de referencia o bien el punto de partida sigue siendo el resultado del aprovechamiento de los alumnos. Lograr desarrollar capacidades de expresión verbal y escrita, comprensión de lectura y habilidades de razonamiento, son los propósitos mínimos que deben proponerse las escuelas, aunque ello no se puede separar de la Formación Cívica y social que se proporcione a los alumnos.

⁷ Ibídem

Durante los ocho años que he ejercido mi labor docente los programas de PETE, PAT⁸ y actualmente la Ruta de Mejora Escolar se han caracterizado por lo mismo, es decir, con ellos se busca elevar el logro educativo en los alumnos, identificando las debilidades, fortalezas, áreas de oportunidad y estableciendo estrategias que nos lleven a cumplir el objetivo. Sin embargo, considero que las acciones sólo se quedan en el papel, es decir, solamente son un requisito administrativo que debemos cumplir, ya que la apatía de algunos docentes, el desinterés de otros, la falta de liderazgo, la ausencia de incentivos laborales y el poco involucramiento de los padres de familia son factores que influyen para que no se logre el objetivo de nuestro Sistema Educativo Mexicano.

Es por ello que surge la necesidad de investigar el alcance real de la Ruta de Mejora Escolar en los centros escolares y sus resultados a nivel escuela, así como el sentir de los docentes y directivos a los que se les ha delegado tan grande responsabilidad.

*“La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados, promoviendo sus acciones reciprocas y orientando el sistema, en su conjunto”.*⁹

En este sentido la Ruta de Mejora Escolar pretende incidir sobre las personas, los procesos y los recursos, todo con el objetivo de mejorar los resultados, sin embargo, en la teoría se escucha como el modelo ideal, pero llevarlo a la práctica es lo verdaderamente difícil, ya que cada actor de la comunidad educativa tiene diferentes metas, fines, así mismo cada centro educativo es diverso, por lo que es difícil que todos tomen el mismo camino. Esta investigación se abordará desde la gestión educativa:

⁸ Plan Anual de Trabajo

⁹ Lavin, Sonia. *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: guía metodológica para los centros educativos*. Santiago de Chile : LOM : PIIE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación), 2000.

“La gestión educativa debe tender hacia el logro de los objetivos y metas educacionales, tomando como base los principios de la reingeniería y la reinención del gobierno, pero realizados desde un enfoque humanista, con un soporte en principios del desarrollo humano.”¹⁰

Se pretende investigar cuales son los caminos o estrategias que permitan elevar el logro educativo en mi centro de trabajo y esto se realizará a través de la gestión educativa buscando incidir en la manera de hacer las cosas.

*“Una gestión educativa es un conjunto de procesos teórico- prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de posibilidades y a la in-novación permanente como proceso sistemático”.*¹¹

Considero que los docentes mexicanos, aun no logramos desarrollar una verdadera gestión educativa, ya que nuestro gremio se caracteriza por el desinterés de trabajar de manera colaborativa, así mismo, cada actor de la comunidad escolar tiene sus propias metas adecuadas o no, en beneficio o no de la mejora educativa; por la tanto pocos empatamos en el mismo fin a perseguir.

El sistema educativo requiere favorecer un sistema que permita desarrollar, de manera eficiente, el enfoque colaborativo y participativo en los procesos de cambio orientados a la mejora educativa. Un sistema que convoque, que consulte, que dé

¹⁰ Pozo, Lorrente .María Teresa. **Logros educativos y diversidad en la escuela: hacia una definición desde el consenso**. Revista de educación .2012

¹¹ Lavín, Sonia. *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: guía metodológica para los centros educativos*. Santiago de Chile: LOM : PIIE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación), 2000.

seguimiento y practique sanciones en caso de incumplir con las reglas del juego, que promueva alianzas y practique acuerdos. ¹²

La Ruta de Mejora Escolar pretende llevar a cabo esta colaboración entre los directivos, docentes, padres de familia y autoridades, sin embargo, al menos en mi centro de trabajo aún estamos lejos de lograrlo. Las preguntas son ¿Por qué nos resistimos a cambiar nuestras prácticas educativas?, ¿Por qué los modelos implementados no rinden frutos? Respuestas que se pretenden contestar con la investigación que se llevará a cabo.

Objetivo general:

Investigar el impacto real de la Ruta de Mejora Escolar y los Consejos Técnicos Escolares, para la mejora del logro educativo, así mismo analizar, explicar y comparar la Ruta de Mejora Escolar con el Proyecto Educativo de Transformación Escolar (PETE).

Objetivos particulares:

- 1.- Analizar los alcances que ha tenido el modelo de gestión educativo basado en el documento la Ruta de Mejora Escolar, en cuanto al logro educativo en la escuela primaria Ejército Constitucionalista y otras organizaciones escolares.
- 2.-Reflexionar si en realidad es de utilidad la Ruta de Mejora Escolar para la mejora del logro educativo.
3. Establecer las diferencias entre la teoría oficial, las expectativas de los docentes y la realidad de la implementación que tiene la Ruta de Mejora Escolar en las escuelas primarias.

¹² Hernández, Ortiz Carmen Evelia, **La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica. Principales reformas y tendencias.** pp67

4. Investigar la incidencia real del Consejos Técnicos Escolares para el avance del logro educativo en la escuela primaria Ejército Constitucionalista y tres de la zona escolar.

Pregunta de investigación central

1. ¿El documento Ruta de Mejora Escolar es una herramienta que permite avanzar hacia un logro educativo?

Preguntas de investigación derivadas

1. ¿El modelo de gestión educativo de México garantiza mejorar el logro educativo?

2. ¿Los Consejos Técnicos Escolares son el lugar propicio para abordar las tres prioridades educativas (mejora de los aprendizajes, rezago educativo y convivencia)?

3. ¿Cómo funciona el Consejo Técnico Escolar y qué relación existe entre éste y el nivel de logro educativo en la escuela?

4. ¿Cómo se mide el logro educativo en las escuelas y qué relación hay con el involucramiento de los padres de familia?

Hipótesis

En algunos centros escolares de nivel primaria, la implementación de la Ruta de Mejora Escolar, no se hace de manera adecuada, es decir, en las guías de los Consejos Técnicos Escolares, se describe el ideal que se debe desarrollar en las escuelas, una Ruta que ayude al maestro en su labor docente; sin embargo, en la realidad se maneja como un requisito administrativo más que hay que llenar, el cual no cumple con su función de ayuda, por el contrario muchas veces se vuelve papeleo administrativo que merma el trabajo escolar, estrategias que se escriben en papel pero no son implementadas de manera adecuada por todo el personal docente en la cotidianidad escolar; existe una simulación por parte de algunos docentes, directivos y padres de familia. Por lo tanto, a pesar de que dicha herramienta brinda la oportunidad de hacer cambios antes y durante el transcurso del ciclo escolar, no existen mejoras reales en ninguna de las cuatro prioridades educativas, así mismo, los resultados de pruebas estandarizadas como PLANEA reflejan los bajos niveles de aprendizaje de los alumnos de educación básica.

Considero que para tener mejores resultados en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar y que ésta nos ayude a elevar el logro educativo en nuestra organización, no basta con llevar a la práctica las estrategias que se vierten en los Consejos Técnicos Escolares, es importante el liderazgo efectivo de los directivos, así como el respaldo real y no la fiscalización de los supervisores; que éstos dos actores exijan a toda la comunidad escolar, docentes, alumnos y padres de familia esfuerzos reales en busca de la mejora de logro educativo, que se apliquen sanciones a aquellos que obstaculicen el objetivo a alcanzar, como la reprobación en alumnos que no alcancen una mejora en sus aprendizajes.

CAPÍTULO I

Marco Contextual

Marco Contextual Internacional

El problema de la educación no sólo es abordado de manera nacional o aislada, este concepto está presente en todo el mundo, ya que debe responder a las demandas de un mundo globalizado, es decir, la educación es la base de la economía de los países, por ello resulta de gran interés implementar estrategias que beneficien y eleven la calidad de la educación.

Dichas estrategias son acordadas y discutidas en los organismos internacionales, proponiéndose metas a largo plazo, así como sugerencias que lleven a cada país hacia la mejora de la calidad.

“Pedimos a los organismos internacionales revisar su papel en la definición de las políticas educativas. Convocamos a nuestros gobiernos y sociedades nacionales a recuperar el liderazgo y la iniciativa en materia educativa.”¹³

De este modo, nuestro país recibe las propuestas educativas y los docentes son los encargados de llevarlas a la práctica, sin tomar en cuenta, que muchas de las estrategias no mejoran el sistema educativo mexicano, pues no se toma en cuenta el contexto de nuestro país, las necesidades primordiales de las escuelas mexicanas.

Las iniciativas internacionales en la búsqueda de la mejora educativa, desarrollaron proyectos y metas para el logro de ésta como:

- El proyecto Principal de educación (PPE), se propuso cumplir tres metas para el año 2000.
- La educación para Todos (EPT), se fijaron seis metas para el año 2000 en la conferencia mundial de “Educación para Todos”.
- El plan de Acción Hemisférico sobre educación, propuso metas para el año 2010.

¹³ Torres, Rosa María. Cooperación internacional en educación de América Latina ¿Parte de la solución o parte del problema? .2001. Cuadernos de Pedagogía.

- Las cumbres Iberoamericanas, el cual no posee plan de acción ni metas específicas.

Cada uno de estos proyectos persiguen metas a largo plazo, algunos solicitaron extensiones de tiempo para lograr cumplir con los objetivos, sin embargo, actualmente llegado al tiempo establecido son mínimos los avances. Algunas de sus metas y que coinciden son:

- Universalizar la educación primaria.
- Eliminar o reducir el analfabetismo.
- Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación.

“Como revelaron las propias evaluaciones finales de dos décadas, hubo avances, pero las metas fijadas no se cumplieron.”¹⁴

La literatura acerca del tema nos ratifica que todas las iniciativas retoman las metas, mejoran estrategias, disminuyen o aumentan su complejidad, pero no han logrado erradicar los problemas de la educación, al menos, no en nuestro país.

Nos encontramos a cinco años del 2020, fecha en la cual se pretende lograr una “Educación para todos”, estrategia impulsada por el Banco Mundial, misma que busca no sólo lograr la escolarización, sino también el aprendizaje.

“Objetivo: El aprendizaje para todos, más allá de la escolarización. La nueva estrategia se centra en el aprendizaje por un motivo muy simple: el crecimiento, el desarrollo y la reducción de la pobreza dependen de los conocimientos y las capacidades que adquieran las personas, no de la cantidad de años que pasan en el aula.”¹⁵

Sin embargo, en la cotidianeidad escolar esto no se vive, por las mismas políticas educativas que no permiten que el alumno adquiera aprendizajes, actualmente éste

¹⁴ Ibídem.

¹⁵ Aprendizaje para todos. Invertir en los conocimientos y las capacidades de las personas para fomentar el desarrollo. Estrategia 2020. (2012) Banco Mundial Washington. DC

no importa, ya que el alumno sin adquirir conocimientos es promovido de grado escolar, cayendo así en una simulación del sistema educativo.

La educación en América Latina

*“La educación es un eslabón que contribuye a conciliar el crecimiento, la equidad y la participación en la sociedad. Gran parte de los compromisos internacionales en relación con los avances en materia educativa suponen que la educación es un eje clave del desarrollo. En América Latina y el Caribe se han registrado importantes avances en materia de expansión de la cobertura y del acceso educativo”.*¹⁶

De esta manera en las últimas décadas, la educación ha sido un tema recurrente en todo el mundo, pues se apuesta que a través de ella crezcan los países tanto económica como socialmente. México ha mostrado avances en cuanto a la cobertura, sin embargo, aún presenta dificultades en cuanto al aprendizaje real de los alumnos. Como a continuación se muestra:

Lo que saben hacer los niños al terminar el tercer grado de primaria

En Español, el 80% de los niños son capaces de comprender el sentido global de textos sencillos y familiares; inferir relaciones causales entre los acontecimientos de cuentos y fábulas; localizar información explícita en textos de diferentes tipos; elegir entre un grupo de palabras relacionadas por su significado, identifican el uso correcto de la concordancia de número, persona y tiempo entre sujeto y verbo; y seleccionar signos de puntuación apropiados, (admiración, interrogación y guion largo) para completar un diálogo. El 20% restante muestran carencias importantes pues solo pueden identificar información evidente o redundante en carteles y cuentos; interpretar metáforas sencillas referentes a características físicas de objetos y personas; y localizar información explícita en distintos tipos de texto apoyándose en sus características.

¹⁶ Objetivos de desarrollo del milenio. El progreso de América Latina y el Caribe hacia los objetivos de desarrollo del milenio. Desafíos para lograrlo con igualdad. 2010. Naciones Unidas

*Respecto del aprendizaje de las Matemáticas, 68% de los alumnos sabe, entre otras cuestiones, completar series numéricas crecientes con una constante aditiva; calcular sumas y restas sin transformación; resolver problemas aditivos con números de hasta tres cifras; realizar repartos equitativos con ayuda gráfica; reconocer el tamaño de objetos en función al punto desde donde se observan; comparar y medir longitudes utilizando centímetros; leer el reloj de manecillas. Casi la tercera parte (32%) de los estudiantes presenta carencias importantes pues sus habilidades y conocimientos se limitan.*¹⁷

Sin embargo, en la realidad educativa, dichos aprendizajes y estadísticas están elevados, actualmente tengo a mi cargo niños de tercer grado y considero que están lejos de tener estos logros de aprendizaje. Muy al contrario son pocos los que consolidan los aprendizajes y muchos los que carecen de estos. A pesar de ello todos deben ser promovidos incluso alumnos que tienen más de 100 faltas al año, es decir solo van la mitad de los doscientos días que marca la ley.

*El logro de aprendizajes es uno de los componentes centrales del derecho a la educación. Los niños y jóvenes pueden acceder oportunamente a la escuela y transitar por los distintos grados de la educación obligatoria en los tiempos establecidos, pero si ello no se traduce en la adquisición de conocimientos y habilidades, el sistema educativo no está garantizando cabalmente el derecho a una educación de calidad; sin importar el contexto familiar y social en que viven los estudiantes, durante su paso por la escuela todos deberían alcanzar aprendizajes significativos para su vida presente y futura.*¹⁸

De este modo podemos afirmar que la gran mayoría de la niñez mexicana tiene acceso a la educación, sin embargo no están adquiriendo verdaderos conocimientos y que éstos sean significativos, los alumnos egresan de un grado

¹⁷ Orduña, Chávez, María Norma. *El derecho a una educación de calidad*. Informe 2014. Instituto Nacional para la evaluación de la educación.

¹⁸ *Ibíd*em

escolar, de un nivel educativo, pero en la realidad no están alcanzando los aprendizajes establecidos, al menos eso nos dicen los resultados de las pruebas estandarizadas, así como la veracidad de un gran número de maestros que trabajamos día a día con los chicos y sin necesidad de un examen observamos las limitantes de éstos. De este modo México no está cumpliendo con la garantía de una educación de calidad.

Modelos educativos en América Latina

Los modelos educativos son enfoques pedagógicos que orientan a los especialistas en la elaboración y análisis de los programas de estudios de un país, estos modelos permiten observar las partes y los elementos de dichos programas y han variado a lo largo de la historia de la educación en México y del mundo.

Chile

Su modelo educativo consta de cuatro etapas diagnóstico, planificación, implementación y evaluación. En cinco áreas de análisis estratégico:

- Estudiantes, familia y comunidad.
- Competencias profesionales
- Liderazgo y planificación
- Gestión pedagógica y Curricular
- Gestión de resultados

Principales diferencias entre la educación de México y Chile ¹⁹

México	Chile
Seis niveles educativos (Preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura y posgrado)	Cuatro niveles educativos (Preescolar, general básica, educación media y superior)
El tercer grado de preescolar es obligatorio	No es obligatorio el preescolar.
La educación básica dura 9 años	La educación básica dura 8 años
LA educación media dura 3 años con bachillerato técnico	La educación media se compone de dos modalidades.

Argentina

Con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación y cumplir con las exigencias legales, técnicas y pedagógicas de los diferentes niveles educativos, su sistema educativo tiene ocho modalidades:

- Educación Técnico profesional.
- Educación artística
- Educación especial
- Educación permanente de jóvenes y adultos
- Educación rural
- Educación intercultural bilingüe
- Educación domiciliaria y hospitalaria
- Educación en contextos de privación de la libertad

¹⁹ Elaboración propia. <http://www.eumed.net/rev/ced/13/lvs.htm>

Principales diferencias entre la educación de México y Argentina ²⁰

México	Argentina
Seis niveles educativos (Preescolar, primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura y posgrado)	Cuatro niveles educativos, educación inicial, la Educación General Básica, Educación Polimodal y Educación Superior Profesional.
El tercer grado de preescolar es obligatorio	Jardín de infantes, obligatorio el último año.
La educación básica dura 9 años	La educación General Básica (EGB) Obligatoria, de nueve años de duración a partir de los seis años de edad, entendida como unidad pedagógica integral y organizada en ciclos: 1,2 y 3.
LA educación media dura 3 años con bachillerato técnico	La educación superior Profesional tiene una duración de tres años.

Colombia

Sus objetivos misionales son:

- Brindar educación inicial de calidad en el marco de una atención integral, desde un enfoque diferencial, de inclusión social y con perspectiva de derechos a niños y niñas.
- Mejorar la calidad de la educación, en todos los niveles, mediante el fortalecimiento del desarrollo de competencias, el Sistema de Evaluación y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

²⁰ Elaboración propia, <http://www.eumed.net/rev/ced/13/lvs.htm>.

- Disminuir las brechas rural - urbana entre poblaciones diversas, vulnerables y por regiones, en igualdad de condiciones de acceso y permanencia en una educación de calidad en todos los niveles.
- Educar con pertinencia e incorporar innovación para una sociedad más competitiva.
- Fortalecer la gestión del sector educativo, para ser modelo de eficiencia y transparencia.
- Contrarrestar los impactos de la ola invernal en el servicio educativo y fortalecer las capacidades institucionales del sector para asegurar la prestación del servicio en situaciones de emergencia.

A grandes rasgos podemos observar que cada país en busca de elevar la calidad educativa, desarrolla e implementa estrategias de acuerdo a sus necesidades; de esta manera cada uno de ellos al igual que México, pretende que se mejoren los aprendizajes.

Proyectos en América Latina y el caribe con participación del BID

Programa uno a uno

Es una iniciativa que propone entregar a cada niño una computadora para fines educativos, de esta manera lograr el acceso a la tecnología con el objetivo de una mejora escolar. De este modo medir el impacto en el logro académico de los alumnos.

Brasil

En 2007 lanzo el programa uno a uno, llamado un computador por alumno con la meta de suministrar una computadora por alumno de las escuelas públicas, en Palmas, Pirai, Porto Alegre , Sao Paulo y Brasilia.

Colombia

El programa en Colombia, se echó a andar en el 2008 con el objetivo de mejorar el logro académico en Redacción y Matemáticas de niños de escuela primaria que fueran vulnerables y desplazados; en alumnos de segundo y tercer grado; en Quibdó, Barranquilla y Bogotá.

Paraguay

Se pretende usar las TIC como herramienta para el aprendizaje en colaboración y centrado en el estudiante, integrando a los actores educacionales dentro y fuera del aula. El programa se inició con los siguientes objetivos:

1. Implementar una herramienta tecnológica que contribuya significativamente a mejorar el aprendizaje y el nivel de logro de destrezas tecnológicas.
2. Promover la inclusión digital y contribuir a la reducción de la brecha digital.

Los docentes recibieron cuatro semanas de capacitación intensiva en el uso de las computadoras portátiles, antes de introducir las laptops en las aulas. También recibieron ayuda en el aula por los capacitadores de docentes, una vez que se distribuyeron las computadoras portátiles en las escuelas.

Como se observa, tanto en América Latina como en nuestro país, a través de la tecnología se buscó elevar la mejora de los aprendizajes, sería bueno saber si la meta se cumplió.

La educación en México

A partir de 1950 el Sistema Educativo Mexicano la enseñanza se concentraba en áreas urbanas y los niveles superiores eran poco accesibles para la población común. En el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952- 1958), se aumentaron los gastos en educación, en especial a nivel superior, sin embargo no se llevaron a cabo reformas en cuanto a las formas, métodos, programas de estudio y libros de textos. Durante su mandato se crearon dos instituciones, la CONALTE que es el

Consejo Nacional Técnico de la Educación y el CINVESTAV-IPN el Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional.²¹

Durante el mandato de Adolfo López Mateos (1958- 1964), se impulsó la educación normal y la capacitación para el trabajo, sin embargo existían insuficiencias en los servicios por lo que la educación era poco accesible para la población. Por lo que se duplicaron los recursos federales, se construyeron más aulas, se fortalecieron los servicios de mejoramiento profesional del magisterio y lo principal se reformaron planes y programas de educación normal. Así mismo se formuló e inicio el *Plan de Once años*, el cual propuso satisfacer todas las demandas de educación primaria; así como la distribución de los libros de texto gratuito, por lo que se creó la CONALITEG Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos y se hizo la reforma de planes de estudio a nivel primaria y secundaria.²²

Posteriormente, en el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz (1964 -1970), se instaló la Comisión del Planteamiento Integral de la Educación, se implementaron medidas para la ampliar la cobertura en educación elemental, se creó el Sistema Nacional de Orientación Vocacional, así como otras posibilidades para la educación media superior. Se unificaron los calendarios escolares y se crearon secundarias técnicas.²³ De 1970- 1976 durante el mandato de Luis Echeverría Álvarez, existió un aumento considerable de expansión y diversificación de los servicios educativos, la multiplicación de instituciones en todo el país, se reformaron los planes y programas de primaria y secundaria, así como la edición de nuevos libros y la promulgación de nuevas leyes en materia educativa.²⁴

En el sexenio de José López Portillo (1976-1982), se elaboró el Plan Nacional de Educación, el cual tuvo un diagnóstico, programas y objetivos, se declaró que la Educación preescolar era prioritaria, se creó el Programa de Educación para Todos, así como la Universidad Pedagógica Nacional. En este sexenio empezó la preocupación de la calidad en la educación y atención al rezago educativo, temas

²¹ Desarrollo Histórico de la Educación en México.

²² *Ibíd*em

²³ *Ibíd*em

²⁴ *Ibíd*em

que hasta la fecha siguen imperando. Para el sexenio de 1982 a 1988, a cargo del presidente Miguel de la Madrid, se vivió una crisis económica que repercutió en la educación, ya que durante el sexenio hubo abandono y reprobación escolar, así mismo se analizó que la mayoría de los estudiantes no tenía los mínimos conocimientos.²⁵ Se creó el Programa Nacional de Educación, Recreación, Cultura y Deporte. Así mismo se reformaron los planes de Educación Normal, se creó el SNTE Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, así como el establecimiento de direcciones generales de servicios coordinados en cada entidad.²⁶

El sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), fue llamada la presidencia de la gran reforma Educativa en la que se garantiza el derecho a la educación de cada individuo; el Estado sería el encargado de impartir a educación preescolar, primaria y secundaria, así mismo establece la obligación del Estado de promover todos los tipos y modalidades de educación.

Se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa (ANMEB), el cual enfatiza la necesidad de elevar la calidad educativa, logrando así estar inmersos en un mundo globalizado, donde la sociedad e individuos sean más productivos y competitivos para poder desarrollarse en cualquier parte del mundo; motivo por el cual la educación debe estar basada por competencias.

Dicho concepto se retomó de la UNESCO en 1970, bajo el título Aprender a ser y la educación para toda la vida. Donde se pretende que los alumnos sean capaces de construir su propio aprendizaje, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser.

Es así como el programa para la Modernización de la Educación fue visto como prometedor para el desarrollo de un sistema educativo de calidad y equitativo, se consideró que una educación basada en competencias elevaría la calidad

²⁵ Podemos constatar que desde hace más de tres décadas los logros educativos eran mínimos.

²⁶ Desarrollo Histórico de la Educación en México.

educativa, ya que los alumnos serían capaces de desarrollar sus competencias en cualquier ámbito personal, profesional y social.

Durante el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994- 2000), se otorgaron becas educativas del PROGRESA²⁷, los programas compensatorios, educación indígena y comunitaria, con la finalidad tener una equidad en la educación. Así mismo se establecieron programas de becas y apoyos para el transporte, las modalidades abiertas y el telebachillerato.

Se continuó con la constante revisión de los contenidos de la educación y materiales educativos para alumnos y docentes, se incorporó la Formación Cívica y Ética en secundaria para reflexionar sobre los valores, en Educación primaria se incorporó el libro de Español Lecturas, así como una renovación en algunos libros de texto.

En el mandato de Vicente Fox Quesada (2000-2006), el principal propósito consistió en incrementar la cantidad y calidad de la educación, así como establecer vías que disminuyeran el abandono escolar. Se consideró que la educación debía promover la adquisición de conocimientos, destrezas y capacidades que permitan la superación y mejora constante de la población. Los objetivos del Programa Nacional de Educación, establecía la necesidad de una equidad social y de brindar una educación de calidad.

Durante el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), se propuso que México tuviera escuelas de calidad y que sus estudiantes pudieran competir en un mundo globalizado, para después convertirnos en una sociedad del conocimiento. Como presidente, promovió la “Alianza por la Calidad de la Educación”, se buscó reformar el Sistema Educativo Mexicano (SEM) a través de programas de evaluación de alumnos, docentes y centros educativos. La idea central del gobierno consistió en asociar los resultados de las evaluaciones a consecuencias duras de los evaluados, tales como la exhibición pública de los resultados de las escuelas y el uso de recompensas monetarias por las calificaciones obtenidas, ejemplo como pruebas de ENLACE y PISA.

²⁷ El Programa de Educación, Salud y Alimentación.

Actualmente, en el sexenio de Enrique Peña Nieto (2012 a la fecha), la política educativa que se inicia con esta administración ha priorizado la equidad y la inclusión; al asegurar una normalidad mínima en el funcionamiento de las escuelas; fortalecer su autonomía mediante el desarrollo regular y pertinente de las tareas pedagógicas y el funcionamiento de los consejos técnicos escolares; ampliar los horarios escolares en las zonas de mayor marginalidad; impulsar medidas que contrarresten las fuerzas que propician la deserción, sobre todo en la educación media superior; y varias otras formulaciones que operan en el sentido de hacer vigente el derecho a una educación de calidad de manera progresiva. No se desconoce lo acertado y relevante de estas medidas. Sin embargo, debe ponerse mayor atención a las problemáticas que este informe revela a efecto de mejorar la precisión y la eficacia de las intervenciones de política.

Podemos destacar que en busca de la mejora de la calidad de la educación, la adecuación de sus contenidos y métodos a las necesidades de la sociedad y de los individuos han sido la base de numerosas iniciativas gubernamentales, es decir, en cada periodo presidencial destacan la renovación de contenidos y materiales de la educación básica y los apoyos al trabajo magisterial, así como herramientas de planeación estratégica que permitan elevar la calidad educativa de nuestro país.

Sin embargo, todos estos cambios no han logrado que nuestro país mejore los aprendizajes de los alumnos, si bien hemos avanzado en cuanto a cobertura, equidad, aún nos falta mucho para llegar a la prioridad actual, que es proporcionar una educación de calidad; que aunque esté garantizada por la Constitución de México, en donde se establece que todos los niños en edad escolar deben recibir una educación de calidad, obligatoria y laica; estamos lejos de cumplir con la meta. A continuación se describirán aspectos legales de la educación en nuestro país.

Marco normativo

Artículo 3° de Educación

En la parte constitucional el Artículo Tercero establece que:

“Todo individuo tiene derecho a recibir educación. La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él a la vez el amor a la patria, el respeto a los derechos humanos. 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.”²⁸

De esta manera se apunta que para lograr una calidad educativa, no solo basta con lo que se hace en las aulas, los materiales deben ser los adecuados así como la infraestructura, sin embargo nuestras escuelas están muy lejos de tener baños, bebedores y mobiliarios adecuados, en un solo salón deben recibir educación de 30 a 35 alumnos.

*“Para que la educación sea de calidad sus maestros y maestras deben serlo también. El recurso fundamental para asegurar el aprendizaje es el humano. El Estado debe mejorar de manera consistente la formación inicial y en servicio de los futuros y actuales maestros, de forma que garanticen una enseñanza que permita a todos sus estudiantes aprendizajes relevantes, significativos, útiles para una vida digna”.*²⁹

Es por ello que en la Reforma Educativa, se estableció como obligatorio la evaluación de todo el magisterio, de esta manera se pretende que los docentes que no cumplan con ciertos puntos sean capacitados, contarán con tutores y cursos de actualización, se apuesta que con maestros realmente capacitados se eleve la calidad educativa, sin embargo, muchos de esos cursos no son cuentan con la

²⁸ www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf

²⁹ El derecho a una educación de calidad. Informe 2014. Instituto Nacional para la evaluación de la educación

calidad suficiente, son tediosos, con falta de organización, en instalaciones no adecuadas e insuficientes en cuanto a su cobertura.

La reforma también apuesta por la formación de futuros maestros, sin embargo en la actualidad las escuelas normales carecen de apoyo económico y social.

“Las Normales Rurales enfrentado un ataque frontal desde la época de Manuel Ávila Camacho, por lo que llevan muchos años en su lucha por una educación pública y masiva. En el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz, se ordenó el cierre de 18 escuelas normales, desde ese momento, se han realizado diversos intentos por desaparecer estos centros educativos, al ser considerados “cuna de guerrilleros”.³⁰

En la Ley General del Servicio Profesional Docente establece que:

1.- *“La inducción, la capacitación, la formación, profesionalización, las asesorías y acompañamientos para los maestros como eje rector del mejoramiento de las clases y aprendizaje de los alumnos.”³¹*

2.- *“Los maestros, directores y supervisores actualmente en servicio, deberán participar en los procesos de evaluación que se llevarán a cabo al menos cada 4 años.”³²*

3.- *“Los procesos de evaluación tienen como objeto detectar las fortalezas de los docentes y conocer sus necesidades de regularización y formación continua para mejorar sus capacidades.”³³*

Actualmente se ha llevado acabo el primer proceso de evaluación, con el que se pretende detectar a los profesores que carecen de ciertos conocimientos o que no se mostraron idóneos en la evaluación, por lo que deben ser sujetos de cursos

³⁰ <http://www.educacionfutura.org/reconoce-sylvia-schmelkes-historico-abandono-a-las-normales-rurales/>

³¹ Ley General del Servicio Profesional Docente. Documento en línea. 2016

³² Ibídem

³³ Ibídem

regulatorios que los ayuden a superar sus debilidades; sin embargo, considero que de muy poco servirá si estos cursos carecen de calidad, de temas relevantes y estrategias que en verdad ayuden a la mejora de nuestra práctica docente; al mismo tiempo es de suma importancia la revisión de los planes y programas de estudios ya que la mayoría de los temas son irrelevantes para los alumnos, así mismo se necesitan de políticas que garanticen que los padres de familia se involucren en la vida estudiantil de sus hijos.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

México con una Educación de Calidad

Sus objetivos son asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de población y asegurar mayor cobertura, Inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa. Con maestros capacitados, infraestructura digna, materiales adecuados y de manera fundamental, con procesos pedagógicos que atiendan de modo integral a los niños y que respondan con relevancia y pertinencia a sus necesidades. El énfasis en lo pedagógico, incluyendo el uso adecuado del tiempo disponible, resulta indispensable para asegurar calidad y pertinencia de la oferta a las diversas necesidades de los sectores en desventaja. Es por ello que la inequidad se combate con calidad.

Ley General de Educación

La ley general de educación establece que La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar a mujeres y a hombres, de manera que tengan sentido de solidaridad social. En el sistema educativo nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los

involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes, para alcanzar los fines a que se refiere el artículo 7o³⁴

Las instituciones del sistema educativo nacional impartirán educación de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad, desarrollar una actividad productiva y que permita, asimismo, al trabajador estudiar.

Programa Nacional de Educación

El PRONAE³⁵ implementado del 2001 al 2006, es su diagnóstico señala que el Sistema Educativo Mexicano debe iniciar un cambio hacia la calidad y equidad educativa, estableciendo como problemas principales la débil articulación y acciones entre las distintas áreas y niveles jerárquicos de la administración educativa.

“Las políticas educativas contenidas en el PRONAE se basaron en el supuesto de que una condición esencial para mejorar la calidad de la educación, era facilitar que las escuelas mejoraran su capacidad institucional de gestión de la enseñanza, esto es, que dichas escuelas tomaran sus propias decisiones y exigieran los apoyos para el desempeño de sus actividades.”³⁶

De esta manera se ha revisado tanto en el plano internacional y nacional, cuáles son los objetivos prioritarios en cuanto a la educación de nuestro país, siendo la calidad educativa, la mejora de los aprendizajes, el logro educativo; términos afines, los cuales imperan en la actualidad, es decir, todas las herramientas, proyectos, sugerencias buscan elevar el logro educativo de los alumnos; es por ello que a continuación se desarrollarán algunos temas afines al logro educativo.

³⁴ Ley general de Educación 2015. Documento en línea. <https://www.sep.gob.mx/>

³⁵ Programa Nacional de Educación. SEP.

³⁶ Hernández, Ortiz Carmen Evelia, La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica. Principales reformas y tendencias. pp58.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

La escuela como organización

La escuela es una organización compleja ya que en ella se relacionan personas con diferentes objetivos, metas e ideas y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la sociedad; por ello está afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio o entorno en el que se encuentra. Las escuelas mexicanas no son la excepción ya que deben responder a los retos que el mundo le exige, el desafío más grande es elevar el logro educativo a nivel escuela, dicha tarea es sumamente compleja para ésta y para los que hacen posible que la organización brinde sus servicios día tras día.

“La organización es un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo y con fronteras bien definidas.” ³⁷

“Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas.” ³⁸

De este modo, la escuela como organización busca la consecución de una meta, la cual es y ha sido por varios años elevar el logro educativo en los alumnos; logrando así que los egresados desarrollen competencias que les permitan insertarse en un mundo laboral cada vez más exigente y competitivo.

“La escuela de calidad es aquella que promueve el progreso de los estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz maximiza las capacidades de las escuelas para alcanzar estos resultados. Lo que supone adoptar la noción de valor añadido en la eficacia escolar”. ³⁹

³⁷ Barba, Antonio. *Administración, Teoría de la organización y Estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Revista Gestión y estrategia. Núm. 44. 2013.

³⁸ Hall, Richard. *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Pearson Educación. Sexta Edición.

³⁹ Investigación evaluativa. Calidad de la educación, 2002.

De esta manera la escuela como organización ha puesto especial énfasis en elevar el logro educativo en las escuelas de educación básica que comprenden preescolar, primaria y secundaria. En busca de este objetivo nuestro país ha optado por implementar el modelo de gestión educativa estratégica desde ya al menos hace diez años.

La planeación estratégica surge del programa del Programa Nacional de Educación 2001- 2006, su estructura estuvo basada en cuatro enfoques prioritarios en el ámbito educativo, cobertura, calidad, equidad y pertinencia. En el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 se dio continuidad con el Plan Nacional de Desarrollo, donde se establecía que para mejorar los niveles de logro educativo era necesaria una transformación en las prácticas de enseñanza, la organización y el funcionamiento de las escuelas. Se promovió la participación de las escuelas en la toma de decisiones, así como responsabilizar a los diferentes actores del proceso, directores, docentes, alumnos y padres de familia.

Modelo de gestión educativa estratégica en el Sistema Educativo Mexicano

La gestión educativa estratégica *“Es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático”*.⁴⁰

La gestión educativa estratégica apuesta por la construcción de una organización inteligente e innovadora, abierta al aprendizaje de todos sus actores, favoreciendo la claridad de los objetivos.

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad de la educación básica tiene varios significados e implicaciones; se trata de un proceso de cambio a largo

⁴⁰ Pozner, Pilar. **Gestión Educativa Estratégica**. www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf

*plazo, que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares (directivos, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores, asesores y personal de apoyo) y conlleva a crear y consolidar formas de hacer distintas, que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia, lograr la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa.*⁴¹

De este modo podemos suponer que dicho modelo responsabilizó totalmente a los actores de la organización escolar para obtener los resultados deseados, es decir, el aumentar el logro educativo depende exclusivamente de los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

En el campo educativo la gestión educativa estratégica para su estudio se ha clasificado en tres categorías:

- **Gestión institucional:** tiene que ver con la estructura, es decir, comprende acciones de orden administrativo, de planificación, programación, orientación entre otras. Tiene como objetivo promover el desarrollo de la educación, que se compromete al logro de resultados de calidad.
- **Gestión escolar:** tiene que ver con la comunidad educativa, es decir, es el conjunto de acciones realizadas por los actores de la comunidad educativa, director, maestros, alumnos, padres de familia y personal de apoyo.
- **Gestión pedagógica:** es la relación con el aula, es decir, son las formas en las que el docente realiza los procesos enseñanza aprendizaje, como planifica, evalúa, así como la relación que establece con los alumnos y padres de familia.

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

⁴¹ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Escuelas de calidad. SEP

la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Características de la gestión educativa estratégica

- Centralidad en lo pedagógico.
- Reconfiguración.
- 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

Este modelo busca la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa. Es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica surge en un momento coyuntural de política educativa con el fin de superar los obstáculos para el logro educativo identificados en el sistema educativo nacional.

“Algunos de los obstáculos diagnosticados fueron que los centros escolares tenían un estrecho margen para la toma de decisiones, desarrollo insuficiente de una cultura de planeación, ausencia de evaluación externa del sistema educativo y las escuelas, escasa retroalimentación de información para mejorar su desempeño, excesivos requerimientos administrativos que consumen tiempo, condiciones poco propicias para el desarrollo de un liderazgo efectivo de los directivos, escasa vinculación real de los actores escolares, ausentismo e incumplimiento de los 200

días laborales, uso poco eficaz de los recursos disponibles, limitada participación social, prácticas docentes rutinarias con modelos únicos de atención a los educandos, así como deficientes condiciones de infraestructura y equipamiento.”⁴²

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica consideró aspectos de los movimientos internacionales de reforma para la calidad educativa, como el de eficacia escolar y el de mejora de la escuela. En diferentes niveles educativos surgieron formas de planeación alternativas como:

- Plan de mejora.
- Planeación para la calidad total.
- Proyecto operativo de centro.
- Proyecto institucional.

¿Cuál es su propósito?

Asegurar avances en las formas de gestión para detonar un mejor logro educativo, desarrollando competencias colectivas donde todos los actores asuman su compromiso con la calidad educativa. *“Poner en marcha nuevas formas de hacer en educación, es decir, imprimir una cultura de transformación constante y progresiva de la gestión educativa, escolar y pedagógica que exalte en otros resultados de logro educativo.”*⁴³

Componentes del modelo de Gestión Educativa Estratégica

- Liderazgo compartido.
- Trabajo colaborativo.
- Prácticas docentes flexibles.
- Planeación estratégica.
- Evaluación para la mejora continua
- Participación social responsable

⁴² Ibídem

⁴³ Ibídem

- Rendición de cuentas.
- Libertad en la toma de decisiones.

Herramientas del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en el Sistema Educativo Mexicano

- ***El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)***

Es la herramienta para desarrollar la planeación estratégica que surgió del PEC a partir de considerar que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendría la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejora de la calidad del servicio educativo. Para el logro de lo anterior, se tuvo como propósito que la institución escolar construyera, con la participación de todos sus integrantes, un plan estratégico propio en el marco de los propósitos educativos nacionales.

Dicha estrategia de planeación que pretendió establecer líneas de acción y gestión para alcanzar objetivos y metas establecidas por el colectivo de cada centro escolar. De esta manera las organizaciones escolares a través de una gestión educativa estratégica, buscaba transformar las escuelas promoviendo oportunidades de aprendizajes en los alumnos.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar, apuntaba a dos aspectos: el mejoramiento de las formas de enseñanza y de aprendizaje. De esta manera la transformación de gestión del sistema educativo nacional se fortaleció con:

- Liderazgo compartido.
- Trabajo colaborativo
- Estándares de gestión
- Planeación estratégica
- Evaluación para la mejora continúa
- Participación social responsable

- Corresponsabilidad
- Transparencia y rendición de cuentas
- Flexibilidad en las prácticas y relaciones

Esta herramienta del PETE está apoyado en la gestión escolar, la cual está asociada con la planeación, la organización, la evaluación de procesos y resultados; así como, con la ayuda de los actores de la organización escolar.

A nivel escolar en el desarrollo del PETE se diseñaron la visión, misión, objetivos, estrategias y metas de toda la escuela; este diseño corresponde a la planeación a mediano plazo, es decir, lo que se pretendía trabajar en un ciclo escolar y mejorar o adaptar en años sucesivos.

- ***El Programa Anual de Trabajo (PAT)***

Es la herramienta de planeación operativa derivada del PETE, que recupera los objetivos y las metas correspondientes al ciclo escolar próximo alineados a una dimensión y determinados estándares, que desglosa las acciones a realizar con la especificación de los nombres de los responsables de llevar a cabo o coordinar dichas acciones, incluye también los tiempo previstos para la realización, los recursos necesarios y los costos estimados.

La planeación estratégica en los procesos escolares supone una reflexión previa sobre todos los futuros posibles y deseables; para acercarse a ellos es necesario dotarse de estrategias. De esta manera la planeación escolar estratégica pasa a hacer proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad donde se inserta la escuela.⁴⁴

⁴⁴ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Escuelas de calidad. SEP

En base a esta definición, se puede afirmar que el sistema educativo Mexicano le ha apostado a la transformación de las escuelas desde dentro, es decir todo cambio debe estar cimentado desde los profesores y directivos de los centros escolares.

La planeación estratégica aplicada en ámbitos educativos intenta provocar respuesta a tres preguntas centrales:

- *¿Qué propósitos fundamentales intenta la escuela realizar?*
- *¿Qué cambio es necesario realizar respecto a las actividades para el logro de los propósitos fundamentales?*
- *¿Cómo se va a realizar ese cambio?*⁴⁵

La primera pregunta tiene que ver con la misión que debe tener la escuela, la segunda es su misión dentro de la comunidad y la última son las estrategias que el colectivo docente implementa para la consecución de los objetivos planteados o las metas a las que quieren llegar. Para que la Planeación Estratégica ayude a la mejora continua debe ser realista, objetiva, apuntar hacia la atención de situaciones y problemas escolares y basarse en un compromiso compartido por quienes intervienen en el proceso educativo, es decir en la intervención precisa y constante de todos los actores de la organización escolar.

En mis primeros años de quehacer docente, alrededor del año 2008- 2011 en mis centros escolares, el Plan Anual de Trabajo se realizaba de manera individual atendiendo las características del grupo en el que se trabajaría por ese ciclo escolar. Observé que hacerlo era relativamente sencillo sólo consistía en basarse en el Plan y Programas vigentes para realizar una esquematización de todos los contenidos a trabajar durante el ciclo. Sin embargo, en muchas ocasiones dicha herramienta se volvía solo un requisito administrativo que llenar y entregar en tiempo y forma, por lo regular antes del primer bimestre del ciclo escolar, después solo quedaba guardado en el estante, no se tenía un seguimiento ni una evaluación de sus alcances.

⁴⁵ *Ibíd*em

- **Programa de Escuelas de Calidad**

El Proyecto de Escuelas de Calidad (PEC) considera que la participación de todos los actores de los centros escolares es indispensable para formar una verdadera comunidad educativa, ya que en conjunto lograrán identificar las necesidades y problemas de la escuela, con el fin de plantearse metas que ayuden a mejorar la calidad educativa. Por medio de este programa se buscaba que cada centro escolar diseñara, aplicara y evaluara su propio proyecto escolar, con el fin de obtener recursos económicos con la participación de directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

“Una escuela de calidad es aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua del aprovechamiento escolar; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen competencias, habilidades y valores para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida. En este caso, se focaliza a la calidad educativa en componentes como la participación social, la mejora continua y el logro académico a través de la planeación estratégica.”⁴⁶

Dicho programa no se encontró al alcance de todas las escuelas de Educación Básica ya que para ingresar a éste, se debían cumplir ciertos requisitos, que implicaban tiempo, organización y resultados de la escuela, es por ello, que fueron pocas las que gozaban de los beneficios del programa de Escuelas de Calidad.

⁴⁶ Ibídem

- ***Ruta de Mejora Escolar***

En busca de mejorar el sistema educativo del país, se han buscado las herramientas que nos permitan el logro de ésta, actualmente en los centros escolares se emplea la Ruta de Mejora Escolar, en años anteriores, el uso del PETE⁴⁷ y el PAT, mismos que tienen similitudes muy marcadas y su principal meta es elevar la mejora de los aprendizajes.

Empezando el sexenio 2012-2018, en las escuelas de nivel básico se implementa la Ruta de Mejora Escolar, la cual pretende atender las cuatro prioridades educativas, para fortalecer el cumplimiento de la escuela. Dichas prioridades son:

- Mejorar los aprendizajes
- Abatir el rezago educativo
- Mejorar la convivencia y
- Cumplir con la Normalidad Mínima.

Esta propuesta formativa tiene como propósito que los participantes reconozcan las oportunidades que brinda el Consejo Técnico Escolar para la mejora de los aprendizajes y a partir de éstas, determinen las acciones que se desarrollarán en cada una de las escuelas.

La Ruta de Mejora Escolar es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar (CTE) regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de la escuela. (SEP, 2014)

Dicha herramienta de planeación busca que los Consejos Técnicos Escolares, sean un espacio donde los docentes de manera periódica, cada fin de mes para ser exactos, revisen avances, evalúen el cumplimiento de acuerdos y metas, para que

⁴⁷ Plan Estratégico de Transformación Escolar.SEP.2006

realicen ajustes en función de los retos que enfrenta el centro escolar y retroalimentar la toma de decisiones. Dichas acciones deben ser acordadas por todo el personal docente, enfatizando siempre las prioridades de la escuela, por lo que los alumnos y su aprendizaje es lo más importante.

La Ruta de Mejora no constituye un requisito o documento administrativo, en realidad refiere al diálogo, a la toma de acuerdos y compromisos por parte del colectivo docente donde el director escolar encabeza su planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, con la colaboración en todo momento del equipo docente.⁴⁸

Considero que la teoría oficial es muy idealista, al permitir que los docentes sean los que tomen acuerdos que promuevan una mejora de los aprendizajes; el tiempo efectivo de los consejos técnicos escolares no siempre es usado para dicho fin, pues se abordan otros temas que también son importantes para la organización escolar.

Los rubros que integran la estructura de la Ruta de Mejora a elaborar son:

- Descripción del contexto interno y externo de la escuela.
- Diagnóstico de la escuela.
- Prioridades y metas establecidas en el plantel.
- Acciones para atender las prioridades.
- Acciones para el seguimiento de las prioridades.
- Estrategia para la evaluación de los resultados de la gestión directiva.

Procesos de la Ruta de Mejora Escolar

- **Planeación:** *Es el proceso sistemático profesional, participativo, corresponsable y colaborativo, que lleva a los Consejos Técnicos Escolares a tener un diagnóstico de su realidad educativa, sustentado en evidencias objetivas que le permitan identificar necesidades, establecer prioridades,*

⁴⁸ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programas de Escuelas de Calidad. SEP 2009

*trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.*⁴⁹

Este proceso se debe llevar a cabo durante la semana de cursos intensivos, es decir, una semana previa antes de que los alumnos ingresen a las escuelas, de esta manera el colectivo docente, reflexiona sobre las necesidades de la escuela, así como de los grupos y establece las estrategias que se llevarán a cabo para lograr los objetivos propuestos, como lo es la mejora de los aprendizajes.

- **Implementación:** *Es la puesta en práctica de las estrategias, acciones y compromisos, que se establecen en la Ruta de mejora escolar, para el cumplimiento de sus objetivos. Cada integrante del colectivo docente reconoce y asume la importancia de las tareas que habrán de llevar a cabo.*⁵⁰

Sin embargo, en la realidad cotidiana, no todos los maestros asumen la importancia de dicho proceso, considero que al menos en mi centro escolar, no asumimos el papel que nos corresponde y en los primeros Consejos Técnicos Escolares no buscamos estrategias diferentes que nos lleven a mejorar el funcionamiento de la organización.

- **Seguimiento:** *Son las acciones que determina el colectivo docente para verificar cuidadosa y periódicamente el cumplimiento de actividades y acuerdos, para el logro de sus metas.*⁵¹

El seguimiento se debe llevar a partir del primer consejo técnico escolar y en los sucesivos hasta la culminación del ciclo escolar, durante dichas juntas en mi centro escolar se comparten aquellas estrategias que cada docente implementa en su grupo y que se consideran efectivos, de esta manera se socializan las estrategias y quien lo desee lo implemente en su aula, es decir, es algún optativo, si el docente lo desea lo lleva a cabo, si no es así no pasa nada.

⁴⁹ Ruta de Mejora Escolar. SEP 2015

⁵⁰ Ibídem

⁵¹ Ibídem

- **Evaluación:** *Es el proceso sistemático de registro y recopilación de datos (cualitativos y cuantitativos) que permite obtener información válida y fiable para tomar decisiones con el objeto de mejorar la actividad educativa.*⁵²

Dicho proceso se lleva a cabo al finalizar el ciclo escolar, es decir en la última sesión de Consejo Técnico Escolar, de esta manera cada profesor debe externar los avances o retrocesos de los objetivos planteados, es decir, se valoran los avances que existieron.

- **Rendición de cuentas:** Es la práctica en la que el director de la escuela, con el apoyo de los maestros, elabora un informe dirigido a los miembros de la comunidad escolar que contemple los resultados educativos, de gestión escolar y lo referente a lo administrativo y financiero; dicho informe será del conocimiento de la autoridad educativa, a través de la supervisión escolar.

En los dos ciclos anteriores la rendición de cuentas ha sido muy simple, los docentes en la realidad nos rehusamos a dar cuentas de lo que realizamos durante el ciclo escolar ya que en cinco juntas previas se les hizo saber a los padres el trabajo realizado en cada bloque, las necesidades observadas y las estrategias que se debían implementar para lograr erradicar las limitantes que consideramos no permiten avanzar hacia el logro educativo o mejora de los aprendizajes, de cada uno de los chicos.

De esta manera, la Ruta de Mejora Escolar es una herramienta que debe ser organizada, planeada y revisada dentro de los consejos técnicos escolares de cada centro escolar, logrando así enfocarse en las necesidades reales de cada escuela. Es por ello que aunque de manera oficial hay una estructura que seguir, cada Ruta de Mejora Escolar es diferente, así como sus metas y estrategias a desarrollar.

La Ruta de Mejora Escolar se debe trabajar en los consejos técnicos escolares, pues son los espacios en los que los docentes y el directivo buscan acciones que permitan cumplir con los procesos dicha herramienta de planeación.

⁵² *Ibíd*em

Consejos Técnicos Escolares

Los consejos técnicos escolares son un reglamento que deben cumplir todas las escuelas de Educación Básica del país, son espacios que tienen por objetivo la socialización entre los docentes que integran la organización escolar y por ello todas son similares en cuanto a su estructura; en cuanto a su organización, sin embargo, su cultura, objetivos, estrategias y discusiones varían de plantel a plantel.

Una de sus principales funciones es establecer acuerdos que permitan el buen funcionamiento de la escuela. Son un espacio para analizar y tomar decisiones donde los docentes deben buscar la transformación de su práctica docente, logrando así mejorar el logro educativo y de esta manera la organización logre su misión.

A través de los Consejos Técnicos Escolares se pretende impulsar la mejora del logro educativo en los alumnos, así mismo atender problemas de rezago educativo, abatir la deserción escolar, fomentar la educación inclusiva, impulsar la lectura, escritura y matemáticas así como lograr que la normalidad mínima sea más eficiente. De esta manera los Consejos Técnicos Escolares son el medio para el logro de la mejora educativa, identificando así los problemas y estableciendo estrategias que nos lleven a mejorar la escuela.

Es por ello que se establecen tres ejes fortalecedores de los CTE⁵³ y de la RME⁵⁴, que son, la objetividad, la sistematización y la metodología.

- **La objetividad:** se refiere a los datos observables, medibles y verificables.
- **La sistematización:** implica organizar y ordenar un conjunto de actividades que se llevarán a cabo, así mismo se observa y miden los avances o limitaciones de las actividades. Es aquí donde recae el peso en la Planeación

⁵³ Consejos Técnicos Escolares

⁵⁴ Ruta de Mejora Escolar

didáctica, ya que en ésta se establecen los objetivos que se pretende alcanzar a un corto, mediano o a largo plazo.

- **La metodología:** se refiere a los métodos, herramientas y acciones que se emplearán para desarrollar a estrategia que nos llevará a cumplir con nuestros objetivos.

Aunque cabe mencionar que la mejora debe ser constante y permanente, construirse día a día en las aulas, es importante también que para lograr las transformaciones e innovaciones que ayuden a la mejora del logro educativo de los alumnos y de las instituciones escolares, tendrá que desarrollarse una conciencia de cambio en todos los actores educativos, desde directivos, docentes, alumnos, padres de familia y personal de apoyo de las escuelas de nivel básico.

De esta manera la RME que es una herramienta de planeación estratégica y los CTE que son el espacio donde se debe llevar a cabo la planificación de las estrategias que nos lleven a elevarla la calidad educativa, el logro educativo, mejora escolar, conceptos similares que a continuación se desarrollarán.

Calidad educativa

El Sistema Educativo Mexicano se ha caracterizado por buscar elevar la calidad educativa de nuestro país, de esta manera, la literatura nos muestra un sin número de acciones en busca de ella.

“Partimos de la convicción de que el gran salto hacia adelante en la calidad de la educación básica sólo podrá venir de las propias escuelas. Sin negar la necesidad de reformas de fondo en el sistema educativo global, el verdadero cambio de nuestra educación, el cambio cualitativo, es asunto de cada escuela, de las personas que ahí trabajan, y de las relaciones que éstas establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven”⁵⁵.

⁵⁵ Schmelkes, Silvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, Secretaría de Educación Pública, 2001

Es por ello que surge la necesidad de investigar si realmente las escuelas tienen el poder de elevar la calidad educativa en nuestro país; a nivel micro se desea constatar si mi centro de trabajo promueve el avance hacia un logro educativo o mejora de los aprendizajes en los alumnos.

*No se trata, según nos indica la filosofía de la calidad total, de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación inteligente del director, de todos los maestros, y de los otros agentes que participan en el proceso.*⁵⁶

La Ruta de Mejora Escolar es una herramienta de planeación que le apuesta a cuatro prioridades educativas, una de ellas y la que considero de mayor relevancia es la mejora de los aprendizajes, de este modo, dicha herramienta debe ser elaborada por todos los actores de la escuela ya que ningún proceso de mejoramiento real de la calidad puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización escolar.

Es necesario que exista un compromiso con lo que se emprende, y nuevamente, el compromiso debe ser de todos. Lo anterior se dice fácilmente, y sin embargo es quizás uno de los pasos más difíciles de lograr en un proceso de mejoramiento de la calidad, ya que en los centros escolares como en todas las organizaciones hay conflictos internos, objetivos diferentes, intereses personales, entre otras que obstaculizan los objetivos a alcanzar.

En un centro educativo, las relaciones entre el personal de la escuela es muy diverso, encontramos los que apoyan, los que obstaculizan y los que no realizan actividades que promuevan un cambio en la escuela, es decir se quedan estáticos, y sólo se limitan al cumplimiento de los objetivos encomendados, es muy difícil que los maestros se unan para trabajar en equipo con objetivos claros hacia el logro de una meta.

Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida, la calidad de sus resultados es notoriamente superior

⁵⁶ *Ibíd.*

*a la de escuelas en condiciones similares. El equipo de docentes, junto con el director, son el dinamismo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento posible hacia la calidad.*⁵⁷

En mi centro de trabajo aún estamos lejos de realmente trabajar en equipo, en los consejos técnicos escolares, se proponen estrategias pero llevarlas a la realidad es lo verdaderamente complicado, la teoría nos dice que el personal de la escuela, el director y sus maestros deben estar en el centro del plantel educativo para mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, considero que nuestra cultura aún no está preparada para trabajar de manera colaborativa, las relaciones entre los docentes son todo, menos de apoyo mutuo, en los centros escolares impera el individualismo y el hacer sólo para lo que se nos contrató.

Con la Ruta de Mejora Escolar se busca elevar el logro de aprendizajes, es por ello que dicho desafío depende de las personas que laboran en la escuela, porque se pretende que sean ellas las diseñen estrategias y soluciones para lograr cumplir con los objetivos planteados, con las condiciones específicas de cada centro escolar y con los recursos de que disponen para hacerlo. En mi centro de trabajo la demanda principal o nuestra prioridad es la mejora de los aprendizajes; en la asignatura de Español se pretende como todos los ciclos escolares, enfatizar en la lectura y escritura, así mismo en matemáticas se apuesta por la resolución de problemas matemáticos y dominio de operaciones básicas.

Dichas prioridades no sólo se limitan en mi centro de trabajo, ya que en discusiones con docentes que laboran en diferentes centros de trabajo e incluso en otras direcciones operativas, español y matemáticas siempre encabezan la lista de desafíos; es decir, ambas asignaturas son las de mayor relevancia y en las que el tiempo de trabajo es más significativo. El Modelo de Planeación Estratégica del sistema educativo mexicano nos dice que:

⁵⁷ Ibídem

*Es indispensable que todo el equipo docente comprenda y comparta el propósito del mejoramiento, y entienda bien el papel que le toca jugar en él. Se trata de reunir a las personas en torno a objetivos comunes.*⁵⁸

En busca de dichos objetivos, el sistema educativo ha elaborado herramientas que permitan a los docentes mejorar desde el aula, con el famoso PETE y actualmente con la Ruta de Mejora Escolar, ambas herramientas son muy similares en cuanto a su planificación, pues son los docentes quienes deben formular los objetivos, metas así como enunciar la manera de llegar a ellas, los recursos y los tiempos. Durante mis años de servicio he vivido dicha transición con los dos documentos.

Logro educativo

Son muchos los datos empíricos que muestran, que una gran cantidad de niños y jóvenes de países en desarrollo finalizan la escuela sin haber adquirido los conocimientos necesarios. La Estrategia de Educación 2020 tiene como meta lograr el Aprendizaje para Todos. El Aprendizaje para Todos implica garantizar que todos los niños y jóvenes puedan no solo asistir a la escuela, sino también adquirir los conocimientos y las capacidades que necesitan para llevar vidas saludables y productivas y obtener un empleo significativo.

*Los tres pilares de la Estrategia de Educación 2020 son: Invertir temprano. Invertir con inteligencia. Invertir para todos. La meta primordial no es únicamente la escolarización sino el aprendizaje.*⁵⁹

El enfoque del sistema educativo que propone la nueva estrategia se centra en incrementar la rendición de cuentas y los resultados como complemento de la provisión de insumos. En busca de mejorar los aprendizajes en los alumnos, se han realizado tres movimientos que buscan elevar el logro educativo de los alumnos.

⁵⁸ Plan Estratégico de Transformación Escolar, SEP. 2006

⁵⁹ Aprendizaje para todos. Estrategia de educación 2020 del grupo del Banco Mundial. Resumen Ejecutivo.

Mejora escolar (1980- 1990)

El Proyecto Internacional para la Mejora de la escuela considera que:

*“La mejora de la escuela es un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente”.*⁶⁰

La mejora de la escuela es un cambio educativo con las siguientes condiciones:

- La escuela es el centro de cambio.
- Hay un planteamiento sistemático para el cambio.
- El cambio ha de basarse en las condiciones internas de la escuela.
- Las metas educativas se consiguen de forma más eficaz.
- Se necesita una perspectiva multinivel.
- Existe una tendencia hacia la institucionalización.

La mejora escolar debe ser un enfoque para el cambio educativo, el cual debe aumentar los logros de los estudiantes, además de fortalecer la capacidad de la escuela para gestionar el cambio. La mejora escolar debe ser un medio para el cambio educativo planificado, el cual requiere apoyo externo y no sólo interno.

El fin último de la mejora escolar debe ser un incremento en el progreso de todos los alumnos tanto en rendimiento como en desarrollo social, afectivo y moral. De esta forma entienden como mejora de la escuela:

“Una serie de procesos concurrentes y recurrentes en la cual una escuela: aumenta los buenos resultados del alumno; centra su atención en el aprendizaje y la enseñanza; construye su capacidad de ocuparse del cambio al margen de su punto de partida; define su propia orientación; valora su cultura actual y trabaja para desarrollar normas culturales positivas; cuenta con estrategias para alcanzar sus

⁶⁰ Murillo, F.J. (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización. En F.J. Murillo y M. Muñoz-Repiso (Coords.), La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.

*objetivos; estimula las condiciones internas que intensifican el cambio; mantiene el ímpetu en periodos turbulentos; y supervisa y evalúa su proceso, progreso, logro y desarrollo.*⁶¹

Una vez conociendo términos que se escuchan a nivel mundial en congresos, conferencias, foros educativos, podemos deducir que cada uno de ellos es diferente, sin embargo los tres buscan en aumentar resultados positivos en los educandos. Los cuales no se logran solos, ya que no sólo basta con buscar e implementar estrategias que nos lleven a elevar el logro educativo, se necesita también que exista un liderazgo que nos guíe para conseguir las metas propuestas, un dirigente que observe, proponga y ejecute junto con todo su personal docente. Es por ello que el liderazgo en las organizaciones escolares ha tomado gran importancia por lo que a continuación se describirá brevemente en qué consiste el liderazgo.

El movimiento de mejora de la escuela se centra en la relación entre los profesores y la cultura escolar para generar estrategias de mejora, a través del trabajo conjunto. Su enfoque se sostiene en la capacidad de la escuela para generar su propio cambio y mejorar los resultados de los alumnos. Se refiere a hacer lo mismo, pero de modo conjunto mejor.

En los últimos años de la década de los sesenta nació el movimiento teórico-práctico de Mejora de la Escuela (School Improvement) con la idea fuerza de que **“La escuela debe ser el centro del cambio”**, con su doble visión: el cambio debe ser liderado por la propia escuela y hay que centrarse en la cultura de la escuela para lograr cambiar la educación

El movimiento de Mejora de la Escuela, desde sus orígenes, reúne a docentes, directivos e investigadores que buscan conocer cómo ha de cambiar un centro para ser de calidad, pero, sobre todo, buscan transformar los centros, mejorarlos. El “Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela” (ISIP). Considera Mejora de la Escuela como:

⁶¹ Ibídem

*“Un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente”.*⁶²

Existen tres conceptos que son esenciales y que se interrelacionan e influyen en todo centro educativo: cultura para la mejora, procesos de mejora y resultados de mejora. La cultura de mejora es el sustrato en el que los procesos se desarrollan. Entre los factores que la conforman se encuentra la presión interna para la mejora; la visión y las metas compartidas por la comunidad escolar; la disposición a convertirse en una organización de aprendizaje; la historia o historias previas de mejora del centro; el compromiso y motivación de la comunidad escolar; la existencia de liderazgo fuerte participativo; la estabilidad del profesorado; y el tiempo empleado para la mejora.

Los procesos de mejora están conformados por las fases tradicionales del cambio escolar, desde la valoración de las necesidades, el diagnóstico previo, la selección de las áreas prioritarias, la planificación de las acciones, la aplicación de los planes, la evaluación hasta la institucionalización. Estas fases son cíclicas, se solapan y, en ocasiones, se repiten a lo largo de proceso.

Por último, los resultados de mejora constituyen los resultados intermedios que el centro debe conseguir para alcanzar la mejora del rendimiento de los alumnos, considerado como desarrollo académico, social y afectivo. Constituyen una de las aportaciones más evidentes de la eficacia escolar en el modelo, dado que son los factores de eficacia encontrados en investigaciones anteriores. Básicamente, serán los cambios tanto en la calidad del centro como en la calidad docente.

Desde el marco conceptual de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (OCDE), define como mejoramiento escolar de la siguiente manera:

⁶² Murillo, Torrecilla F. Javier. *El movimiento teórico práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centro escolares*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2003

“Por innovación o mejoramiento se entiende un plan deliberado para mejorar la escuela que tenga un claro inicio y un conjunto identificable de cambios que muevan la escuela hacia una organización de aprendizaje. Los cambios pueden ser innovaciones o no y pueden haber sido aplicados gradualmente a través del tiempo o concentrados en un lapso corto. Las innovaciones deberán ser amplias para la escuela, pero referidas al currículo, a la enseñanza, al desarrollo del personal, involucramiento local y de la comunidad, recursos, continuidad del aprendizaje, o a los componentes espaciales o temporales de la enseñanza y del aprendizaje. Las innovaciones deberán conducir o tener el potencial para inducir mejoras significativas en la calidad de la educación, en sus costos o en la equidad de acceso.” (OCDE, 2000). Esta definición de innovación que implica en sí misma un mejoramiento de la escuela.

Otro concepto de mejora de la escuela nos plantea que: *“Es la capacidad de la escuela para incrementar, de forma simultánea, el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de la comunidad escolar.”*⁶³

Y sus fundamentos son:

- Está centrado en la escuela
- Implica a todo el personal del centro.
- Construye una comunidad de aprendizaje que incluye la comunidad escolar en su conjunto.
- Está guiado por la información obtenida tanto a partir de datos del centro docente y sus alumnos como de la literatura de investigación
- Potencia el desarrollo continuo del profesorado
- Fomenta la capacidad de los alumnos para aprender
- Se centra en el análisis de la enseñanza y el currículo y en el desarrollo de iniciativas para mejorarlo.

⁶³ Pozo, Lorrente .María Teresa. **Logros educativos y diversidad en la escuela: hacia una definición desde el consenso.** Revista de educación .2012

Es por ello que se requiere realizar un cambio en la forma de ver y hacer la escuela, las grandes metas necesitan del esfuerzo del colectivo.

En el ciclo escolar 2012-2013 se implementa en las escuelas mexicanas la **Ruta de Mejora Escolar**, la cual es una herramienta que permite atender las tres prioridades educativas : mejora de los aprendizajes, abatir el rezago y mejorar la convivencia, así como el cumplimiento de la normalidad mínima; finalmente dichas herramientas persiguen elevar el logro educativo de cada centro escolar. Por lo que considero necesario explicar dichos conceptos.

Al hablar de logro educativo se alude al conjunto de variables que dan cuenta de las probabilidades que tienen las niñas, niños y los jóvenes para:

- a) Permanecer en la escuela*
- b) Lograr los aprendizajes esperados*
- c) Realizar trayectorias escolares continuas y completas.*

Además de las expectativas que los alumnos y sus familias tienen sobre la relevancia del aprendizaje y su capacidad para apropiárselo.⁶⁴

Durante mi experiencia docente he observado que el involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos son un factor importante para que el alumno muestre interés y responsabilidad hacia su aprendizaje, por lo que considero que para elevar la calidad en México, no sólo basta con lo que se hace en las aulas, también es de vital importancia lo que los padres hacen en casa con sus hijos, la colaboración y el interés que estos muestren hacia la mejora de los aprendizajes de sus niños. Es por ello que el éxito o fracaso es de todos los actores de la comunidad escolar, no sólo del profesor en turno.

⁶⁴ Pozo, Lorrente .María Teresa. **Logros educativos y diversidad en la escuela: hacia una definición desde el consenso**. Revista de educación .2012

*Dotar a las escuelas y sus actores de mayores capacidades para tomar decisiones autónomas a través de la promoción de una gestión escolar colegiada, supone fortalecer el sentido de responsabilidad del colectivo a través de una sistemática evaluación y rendición de cuentas.*⁶⁵

La Ruta de Mejora Escolar pretende que a través de la participación del colectivo docente la escuela busque alcanzar un logro educativo en cada una de las prioridades establecidas, es por ello que los consejos técnicos escolares, deben ser el lugar idóneo para elaborar las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar dicho objetivo.

De la misma manera es importante que en los centros escolares exista un red de trabajo que nos lleve a los mismos fines, sin embargo, cada actor que participa en el proceso de la educación, lo hace de manera individualizada, no existe un apoyo mutuo entre los directivos, los docentes, los padres de familia y los alumnos. Es necesario implementar acciones que en realidad nos lleven a mejorar las cosas en el aula, incidiendo en los alumnos y en los padres de familia.

Reestructuración escolar (1987- hoy)

Con “reestructuración” nos referimos a un discurso político y educativo propiamente norteamericano, que tiene coincidencias importantes en Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña Dichas orientaciones se han extendido en el mundo occidental, están representadas en políticas educativas europeas. “Reestructurar” (*restructuring*) o rediseñar se relaciona con otros términos como reconstruir, reinventar, reformular, transformar o alterar. La reestructuración propone una autonomía de gestión de los centros escolares, junto a una redefinición de roles y funciones de todos los actores del sistema, es decir un cambio en todos los que integran la organización escolar.

⁶⁵ Hernández, Ortiz Carmen Evelia, **La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica. Principales reformas y tendencias.** pp60.

Se incluyen, así, dentro de la ola de reestructuración, mejores mecanismos de elección, profesionalización y capacitación del profesorado, implicar a los padres en la educación de sus hijos, nuevas formas de rendimiento de cuentas, cambios básicos en el currículum y la enseñanza, rediseñar los centros y el trabajo escolar, mejorar las relaciones con la comunidad, así como nuevos modos de dirigir los centros. Se establece centrar la reestructuración en relación con cinco instancias claves en los sistemas educativos:

- Administración
- Padres
- Directivos
- Profesorado
- Alumnado

En relación con ellas, aparecen cuatro dimensiones nucleares componentes de la "reestructuración":

- Descentralización y gestión basada en la escuela
- Elección de centros
- Incremento de la capacitación del profesorado
- Reconstrucción del currículum por los centros.

Así mismo, se ha establecido un *rediseño del trabajo*, mediante la organización y gobierno o procesos de enseñanza-aprendizaje, por lo que se establecieron ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión.

Considero que para lograr la calidad en nuestros alumnos, elevar el logro educativo o la mejora de nuestras escuelas, hace falta un verdadero cambio, desde planes de estudios, uso de los tiempos escolares, metodologías de los docentes, programas televisivos y actitudes de padres de familia; considero que estos últimos son el pilar más importante ya que sin su vigilancia e involucramiento es poco lo que se puede avanzar en el terreno educativo. Necesitamos crear lazos de colaboración entre docentes, directivos, autoridades y sociedad en general para lograr un cambio en

nuestro sistema educativo, dejar de simular y así aspirar a una escuela de calidad o a una mejora de los aprendizajes.

Antecedentes y concepto de liderazgo

A lo largo de la historia de la humanidad se han reconocido a aquellos dirigentes que han puesto en alto el nombre de un pueblo, ciudad o civilización. Hombres o mujeres que se convirtieron en líderes por alcanzar un propósito en particular.

*La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros.*⁶⁶

Las siguientes etapas de la evolución humana, según los historiadores han impactado en las organizaciones formales e informales, siendo una gran influencia en el desarrollo de la administración actual:

- Civilizaciones antiguas
- Contribuciones militares
- Iglesia católica
- Edad Media
- Revolución industrial

Algunas de las cualidades identificadas de los líderes a lo largo de la humanidad fueron consideradas las siguientes: pasión, autodisciplina, comprometido, servicial, comunicación, carácter, carisma, iniciativa, responsabilidad, seguridad, visión a futuro, entre otras.

El concepto de liderazgo es parte importante de la administración y de los estudios organizacionales, dicho tema puede ser abordado desde varias disciplinas como administración, psicología, sociología, ciencia política y por su puesto en el campo educativo.

⁶⁶ Estrada, Mejía Sandra. *Liderazgo a través de la historia*. Scientia et Technica, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira.

“Liderazgo en un sentido amplio implica la presencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas”⁶⁷

En el caso de los directores de las escuelas primarias se da una influencia grupal, ya que el director es quien debe influir en el resto de los docentes para la mejora de la institución.

Diversas clasificaciones de liderazgo

El liderazgo es un tema que ha sido clasificado en liderazgo visionario, liderazgo simbólico, liderazgo educativo, liderazgo efectivo, liderazgo instruccional, liderazgo pedagógico a continuación se menciona las características de cada uno:

- **Liderazgo visionario:** es el que va más allá del liderazgo, el que anticipa los hechos, cuenta con la capacidad de crear y dar lugar a una visión realista del futuro que mejora el presente de su organización, es decir, conoce las metas reales que puede conseguir.
- **Liderazgo simbólico:** el líder ve a la organización como un teatro, sus metas las ve como un sueño que alcanzar.
- **Liderazgo educativo:** se caracteriza por una estimulación, es decir, enseña y motiva, pero no dice cómo hacerlo.
- **Liderazgo efectivo:** es simplemente aquel que logra resultados, coloca por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.
- **Liderazgo instruccional:** Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza. Requiere fuerte preparación pedagógica. Centrado en convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa.
- **Liderazgo pedagógico:** La gestión requiere prácticas de liderazgo para concretar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Por liderazgo se entiende un conjunto de prácticas

⁶⁷ Thieme, Jara. Claudio. *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria*. El caso de Chile. Universidad Autónoma de Barcelona. 2005

intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos de complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Así mismo en una organización podemos encasillar a un líder como autoritario, dominante directivo, autocrático, persuasivo, democrático, participativo, apoyador. Las cualidades de un líder con éxito son:

Aquellos centros que logran alto rendimiento se caracterizan por aspectos tales como, dedicación de todos (dirección y profesorado), a las tareas y responsabilidades colectivas; planificación y programación de las actividades docentes, trabajo en equipo altamente desarrollado, liderazgo creativo, colegialidad y participación conjunta en las decisiones ambiente de disciplina que conjuga libertad y autoridad. Es decir son organizaciones educativas capaces de funcionar eficazmente, creando en el centro un clima facilitador del rendimiento individual y de la implicación de todos en una tarea común.⁶⁸

El logro educativo requiere liderazgo

Las estrategias para lograr la mejora de los aprendizajes, deben estar plasmados en la Ruta de Mejora Escolar de cada centro educativo, sin embargo, ésta no puede ejecutarse por sí misma, es de suma importancia el liderazgo de los directivos y de los docentes que laboran ya que depende de ellos la implementación o no de las actividades acordadas en los consejos técnicos escolares.

Dicho compromiso requiere de liderazgo de los directivos, ya que debe ser el que guie a los profesores en la cotidianeidad de la vida escolar, de aquí la importancia

⁶⁸ Maureira, Oscar. *El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación.

que cobra el papel del director de la escuela y que éste aprenda a ejercer un liderazgo, no solo de guía sino también de apoyo y solidaridad.

*El liderazgo es central en todo proceso de mejoramiento de la calidad total, esta exigencia es doblemente fuerte para el director de la escuela. En toda organización, todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí. Cuando algo sale mal en un área, repercute en toda la organización.*⁶⁹

Durante mi labor docente he trabajado con seis directivos, cada uno con diferentes ideas y características, sin embargo, considero que mi organización escolar ha tendido mayores avances con una de ellas que se apasionaba por su trabajo, como buena líder era la primera en entrar a la organización y la última en salir, todo lo que acontecía durante la jornada escolar lo sabía, tenía conocimiento legal y su vasta experiencia lograron que la escuela fuera durante algunos años la primera en la zona escolar, era a mi consideración un gran líder a quien seguir.

*El liderazgo educativo orientado hacia el cumplimiento de unas metas no implica simplemente poseer una información correcta de las metas y medios de un determinado campo y trasladar esa información al equipo escolar, sino que exige también toda una gama de cualidades personales, estrategias eficaces de seguimiento y apoyo, un liderazgo de calidad y, finalmente, tiempo para crear la confianza necesaria para que ese liderazgo sea efectivo.*⁷⁰

Considero que el director debe ser el que genere acuerdos y revise que estos se lleven a cabo en tiempo y forma, adecuando y modificando según sea conveniente, de esta manera la planeación plasmada en la Ruta de Mejora Escolar habrá servido para la consecución de las metas y objetivos. El director a mi consideración debe convocar a la obtención de mayores logros académicos, pero no sólo basta con animar sino también es preciso que se asegure de que se lleven a cabo, ofrece los apoyos necesarios para cumplirlos así como impulsar la participación de los

⁶⁹ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programas de Escuelas de Calidad. SEP 2009.

⁷⁰ *Ibidem*

docentes en las decisiones y acciones relevantes para llegar a la mejora de los aprendizajes.

Se requiere el cumplimiento de una función estimulante y de apoyo por parte del director de la escuela. Cuidar los procesos, mejorarlos, significa entre otras cosas orientar los esfuerzos hacia las personas, estimularlas y apoyarlas, retroalimentarlas en forma continua, propiciar el trabajo en equipo, atender a los detalles, ser flexible y adaptable.⁷¹

La teoría nos ofrece el ideal de un liderazgo por parte de los directivos, sin embargo en los centros escolares y en el mismo sistema educativo carecemos de estos estímulos; al contrario, el papel de docente ha sido satanizado y contantemente golpeado, no hay estímulos que nos lleven a cambiar nuestro quehacer docente, actualmente solo estamos evitando problemas cumpliendo sólo con lo mínimo. Es necesario un verdadero cambio ya que un proceso de mejora de logro educativo requiere una transformación de planes de estudio, de leyes a nivel macro y de un cambio de la cultura de la organización, en este caso de la escuela a nivel micro.

Entendemos por "liderazgo", fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico.⁷²

Los cambios deben, así, iniciarse internamente desde dentro, mejor de modo colectivo, induciendo a los propios implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora. Es por ello que el liderazgo en los centros

⁷¹ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programas de Escuelas de Calidad. SEP 2009

⁷² Bolívar, Antonio. *El liderazgo educativo y su papel en la mejora de: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas vol.9 no.2 Valparaíso 2010.

escolares ha cobrado fuerza en las políticas educativas de México, pues se considera que dicha función juega un papel muy importante para la mejora de los resultados escolares.

LA OCDE en su programa programa (*Improving School Leadership*), establece que la mejora del liderazgo escolar debe estar basado en cuatro líneas de acción:

- (Re)definir las responsabilidades
- Distribuir el liderazgo escolar
- Adquirir las competencias para ejercer un liderazgo eficaz
- Hacer del liderazgo una profesión atractiva

En otra investigación realizada por Paulo Volante se concluye que "en las organizaciones en que se perciben prácticas de liderazgo instruccional en la dirección escolar, es posible esperar logros académicos superiores y mayores expectativas respecto a los resultados de aprendizaje por parte de los profesores y directivos".⁷³

Viviane Robinson (2007), apoyándose en estudios cuantitativos que vinculan liderazgo con resultados de alumnos, define cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz:

- Establecimiento de metas y expectativas
- Obtención de recursos en forma estratégica
- Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.
- Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.
- Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

Es preciso restaurar liderazgos el trabajo en equipo no garantiza la productividad y la gestación de nuevas propuestas si no existe orientación, visión, capacidad de

⁷³ Ibídem

aterrizar las ideas en proyectos realizables, exigencia de un trabajo. Uno de los esfuerzos principales a realizar es el de redefinir los modos de selección y formación para los cargos de dirección y supervisión. Si no existe clara capacidad de liderazgo en los distintos niveles del sistema, difícilmente la autonomía y el trabajo en equipo den los frutos esperados.⁷⁴

⁷⁴ Pozner Pilar. **Gestión Educativa Estratégica**. www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf

CAPÍTULO III

Diseño de propuesta metodológica, para analizar el impacto de la Ruta de Mejora Escolar

Metodología

Como toda investigación, fue preciso en un primer momento seleccionar el tema objeto de estudio, una problemática bien definida y un método científico acorde a la indagación a realizar. Así mismo se necesitan técnicas y herramientas que logren recolectar los datos deseados. Es por ello que este capítulo trata sobre la manera en la que se realizó la investigación de campo, es decir, el trabajo en las escuelas primarias; en el que se buscaba conocer el alcance de la Ruta de Mejora Escolar para el logro educativo de los alumnos de cuatro centros escolares.

Como se menciona anteriormente, la RME es una herramienta de planeación que permite a cada escuela establecer acciones que ayuden a mejorar sus necesidades educativas. Es por ello que con la investigación se buscaba conocer la realidad en cuanto a su aplicación y éxito en las escuelas.

Antes de la investigación en campo, se hizo una investigación documental y después una investigación etnográfica, ésta última, con la aplicación de encuestas con tres actores de la organización escolar, directivos, docentes y padres de familia. A continuación se darán a conocer los objetivos de la investigación así como la hipótesis.

Enfoque metodológico de investigación

Este apartado hace referencia a la manera cómo se obtuvo la información, es decir la metodología empleada, los métodos y las técnicas que me llevaron a recuperar los datos. Como todo tipo de investigación fue preciso la recolección y análisis de los datos. El estudio incluyó dos tipos de investigación; la documental y la etnográfica. Los cuales se describirán a continuación:

- **Investigación documental**

Antes de iniciar con el trabajo de campo fue imprescindible acercarse a la teoría para conocer conceptualizaciones teóricas del contenido del documento, es decir, se tuvo que hacer una revisión del estado del arte de mi objeto de estudio, se

empezó por buscar conceptos referentes a la modelo de educación estratégica de nuestro país, así como a las herramientas de planeación que han imperado en el sistema educativo, las reformas educativas y por último sobre la Ruta de Mejora Escolar, se investigó información de lo general a lo específico; para que de esta manera lograr pasar de un conocimiento cotidiano o de sentido común a un conocimiento científico del tema de investigación.

Las fuentes que se ocuparon para obtener los datos fueron revistas electrónicas, libros de la SEP, documentos en línea y algunas tesis de maestría.

- **Investigación etnográfica**

Para recabar información acerca de cómo se usa la herramienta Ruta de Mejora Escolar en las escuelas primarias, se usó la etnografía, método de investigación que tiene como propósito la observación directa y el registro de las prácticas y comportamientos de los grupos humanos. Se escogió la etnografía, por la necesidad de tener un acercamiento al conocimiento, ideas y experiencias de los docentes que trabajan en los centros escolares. Aquellos profesores que dedican 200 días del ciclo escolar, con toda la cotidianidad que eso implica y que de alguna manera conocen y viven la realidad de la vida escolar.

*La perspectiva etnográfica consiste en la descripción analítica de escenarios culturales o campos sociales específicos enfocados en la recolección de datos proporcionados por actores inmersos en el escenario o en el campo de investigación, mediante la aplicación de instrumentos que capten sus puntos de vista su motivaciones y expectativas para que el investigador adquiera un acercamiento a la realidad que estudia y pueda mediante la organización y análisis de los datos llegar a la interpretación y comprensión de su objeto de estudio.*⁷⁵

⁷⁵ Metodología etnográfica. http://catarina.udlap.mx/u_dl/sandoval_l_ma/capitulo5.pdf documento en línea.

El método etnográfico consiste en la recolección de datos que en un contexto y momento determinado; los instrumentos escogidos para la investigación empírica fueron encuestas y los datos obtenidos fueron registrados y sistematizados.

Para recolectar los datos utilicé tres encuestas para diferentes actores de la organización escolar, para los directivos, de los que participaron cuatro docentes, una para docentes de los que participaron 60 profesores de educación primaria y la última para padres de familia con alrededor de 90.

Herramienta para la recolección de los datos

Como antes se mencionó la herramienta que se ocupó fue la encuesta, la cual es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas, en este caso de los directivos, docentes y padres de familia.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas, a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.⁷⁶

Se utilizó éste método debido a que es de los más conocidos, de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas. Mediante la encuesta se pretende conocer la percepción respecto al alcance real de la Ruta de Mejora Escolar en cuanto a la mejora de los aprendizajes o elevación del logro educativo en las escuelas.

⁷⁶ *Ibíd*em

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Indicadores	Instrumentos
Ruta de Mejora Escolar	Es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos de mejora.	Formación docente. Conocimiento de la RIEB. Vida laboral.	Encuesta a docentes y directivos
Consejos Técnicos Escolares	Es un espacio donde se debe revisar la ruta para identificar y analizar la necesidad de replantear o reprogramar los compromisos, reduciendo al mínimo el resultado adverso de las contingencias.	Tiempo dedicado a la revisión de la RME	Encuesta a docentes y directivos
Mejora de los aprendizajes o logro educativo	Concepto multifactorial que depende de la interacción que se da entre las características contextuales de los estudiantes y las condiciones que se ofrecen en las escuelas.	Contexto familiar Contexto educativo Acerca de los profesores y directivos.	Encuesta a padres de familia y docentes

Los instrumentos que se ocuparon se describirán a continuación:

Encuesta	Número de preguntas e indicadores
Padres de familia	Consta de 45 preguntas, con cuatro variables, contexto familiar, contexto educativo, profesores y directivos.
Docentes frente a grupo	Consta 30 preguntas, con cuatro variables; formación docente, conocimiento de la RIEB, vida laboral y directivos.
Directivos	Consta de 32 preguntas, con tres variables, formación docente, labor directiva y Ruta de Mejora Escolar

En el último Consejo Técnico Escolar realizado el 24 de mayo, se aplicaron las encuestas tanto a directivos como a profesores de cuatro escuelas; sin embargo con anterioridad se pidieron permisos a las zonas escolares para poder realizar las encuestas, cabe destacar, que no fue del todo fácil que se permitiera el acceso, ya que se solicitó al investigador entregar un plan de trabajo, en el cual se debía especificar qué, para qué, cuándo, así como los objetivos que se pretendían alcanzar con dichos instrumentos.

En la última semana de trabajo escolar, se aplicaron las encuestas a los padres de familia de un solo centro escolar; se pretendía realizar en la última semana de junio con una muestra de 180 padres de familia 30 de cada grado escolar; sin embargo, no se logró cumplir con la muestra ya durante dichas fechas la CNTE⁷⁷ encabezó una serie de movilizaciones, cierre de escuelas, marchas a distintas dependencias, entre otras como muestra de la desaprobación de la Reforma Educativa, todo esto no permitió que se cumpliera el 100% del objetivo.

A continuación se describirán cada una de las tres encuestas:

⁷⁷ Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación.

Encuesta a docentes: las variables son su vida laboral, su formación docente, conocimiento de la RIEB y la Ruta de Mejora Escolar; con la que se buscó obtener información acerca del impacto en el quehacer docente y en la mejora de los aprendizajes de los alumnos. A continuación las variables y sus indicadores:

N°	Variable	Indicadores
1.	Vida laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Número de años de servicio • Grados atendidos
2.	Formación docente	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad • Cursos de actualización
3.	Conocimiento de la RIEB	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Estudio 2011 • Programas de Estudio • Acuerdos
4.	Ruta de Mejora Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Alcances a nivel aula • Impacto en su vida laboral

Encuesta a directivos: las variables son vida laboral, formación docente y la Ruta de Mejora escolar; del mismo modo se buscó obtener información acerca de las maneras en cómo su centro escolar implementa las estrategias vertidas en los Consejos Técnicos Escolares y cuál es su impacto a nivel escolar. A continuación las variables y sus indicadores:

N°	Variable	Indicadores
1.	Vida laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Número de años de servicio • Plantilla docente
2.	Formación docente	<ul style="list-style-type: none"> • Escolaridad • Cursos de actualización
3.	Ruta de Mejora Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en su centro escolar • Cumplimiento de Normalidad mínima • Alcances de la mejora de los aprendizajes

Encuesta a padres de familia: se buscó obtener información acerca de la percepción que tienen los padres de familia de la escuela como organización, su funcionamiento y su desempeño, así como su punto de vista de los docentes y el aprendizaje de sus hijos.

N°	Variable	Indicadores
1.	Contexto familiar	<ul style="list-style-type: none"> • Número de hermanos • Horas dedicadas a estudiar
2.	Contexto escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo de su hijo • Motivos por elegir la escuela
3.	Acerca de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo del docente • El trabajo del directivo

Enfoque cualitativo

El método cualitativo es el instrumento analítico por excelencia de quienes se preocupan por la comprensión de significados (observar, escuchar y comprender). Exige una sistematización rigurosa de las distintas técnicas e instrumentos que componen el acervo metodológico y, por ende, un gran conocimiento de la teoría.

La investigación cualitativa se puede definir como la conjunción de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos normalmente inductivos y teorías que privilegian el significado de los actores, el investigador se involucra personalmente en el proceso de acopio, por ende, es parte del instrumento de recolección.⁷⁸

Las técnicas cualitativas proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado. Las ventajas que nos proporcionan las técnicas cualitativas son las siguientes:

⁷⁸ Sánchez Silva, Modesto **“La metodología en la investigación cualitativa”**. Documento en línea.

- Permiten abordar problemas complejos como son el estudio de creencias, motivaciones o actitudes de la población
- Posibilitan la participación de individuos con experiencias diversas, lo cual permite tener una visión más amplia de los problemas.
- Permiten la generación de un gran número de ideas de forma rápida, y disminuye el tiempo para la toma de decisiones.

Enfoque cuantitativo

Así mismo se ocupa la investigación cuantitativa, la cual se basa en un estudio deductivo, verificativo y enumerativo; pues con ayuda de este se pueden obtener cifras, maneja los datos en forma de números derivadas de mediciones precisas.

El análisis de los dato se realiza a través del uso de estadísticas, tablas o mapas y se da una discusión acerca de cómo lo que éstas muestran se relacionan con la hipótesis.

En esta investigación las encuestas utilizadas están basadas en la escala Likert, ya que ésta nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, este tipo de escala es útil porque se pretende que la persona matice su opinión, la escala de valoración fue:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

Tipos de ítem Liker⁷⁹

Se puede utilizar el ítem Likert para medir diferentes actitudes de un encuestado.

Se puede emplear para descubrir:

- El **nivel de acuerdo** con una afirmación.
- La **frecuencia** con la que se realiza cierta actividad.
- El nivel de **importancia** que se atribuye a un determinado factor.
- La **valoración de un servicio**.

En esta investigación se realizaron preguntas que arrojaran la frecuencia con la que los docentes planean, con la que implementan la Ruta de Mejora Escolar, la importancia que los profesores le dan a los planes de estudio, entre otros.

Universo poblacional

La investigación se desarrolló en tres escuelas de las zonas 19 y 23 de nivel primaria en Región Juárez, de la delegación Iztapalapa en la Ciudad de México, así como en una escuela de la Delegación Venustiano Carranza. Dando un total de 60 docentes encuestados, de diferentes edades, grados de estudio, antigüedad y por supuesto de todos los grados escolares.

Las escuelas de Iztapalapa pertenecen a la Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa.

Se decidió ocupar dichas escuelas, por la cercanía a mi centro de trabajo y porque pertenecen a la misma zona escolar; en teoría cada una de ellas debe implementar la Ruta de Mejora Escolar, la cual es una herramienta de planeación estratégica que permite a nivel colegiado detectar las necesidades de cada centro escolar, partiendo de un diagnóstico y estableciendo acciones que permitan mejorar las debilidades

⁷⁹ La escala Liker nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

presentadas; de esta manera cada escuela ejerciendo su autonomía de gestión, establece las prioridades de su organización.

La población que se encuestó fueron directivos, docentes y padres de familia, ya que los tres actores antes mencionados juegan un papel fundamental en la aplicación de la Ruta de Mejora Escolar y en el logro de la mejora de los aprendizajes.

Para recolectar la información se realizaron las encuestas en las cuatro organizaciones escolares. A continuación se precisará sobre cada una de ellas:

Iztapalapa

- La escuela estudiada se llama Ejército Constitucionalista, turno matutino, se encuentra en la delegación Iztapalapa y cuenta con alrededor de 500 alumnos, 18 profesores en grupo, cuatro docentes de educación física, una maestra de UDEEI y cuatro docentes en dirección.
- La segunda escuela en la que se realizó la investigación se llama Luis Vargas Piñeira, turno matutino, cuenta con 12 docentes en grupo, dos profesores de educación física y tres docentes en dirección.
- La tercera y última escuela de Iztapalapa se llama José María Mercado, turno vespertino, cuenta con alrededor de 200 alumnos, con 11 docentes frente a grupo, dos de educación física, una maestra de UDEEI y tres docentes en dirección.

Venustiano Carranza

- La escuela se llama “Cinco de Mayo”, tiempo ampliado con un horario de 8: 00 a 14:30 horas. Cuenta con 6 docentes en grupo, un profesor de Educación Física y dos docentes en dirección.

Muestra

“Se entiende por muestra al subconjunto representativo que se extrae de la población accesible. Representa una parte de la población del objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean los suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones”.⁸⁰

El Tipo de muestreo utilizado es el intencional u opinático, debido a que son necesarios ciertos criterios para la investigación como: la pertenencia a la escuela que se investiga (docentes y padres), el trabajo escolar en el Centro objeto de la investigación.

La población que sirvió de muestra para investigación constó de 60 docentes, cuatro directivos y alrededor de 90 padres de familia. Cada uno de ellos respondió una encuesta en la que se pretendía saber su opinión acerca de la Ruta de Mejora Escolar y la mejora de los aprendizajes de los alumnos.

Encuesta para directivos

Escuela	Matricula	Muestra	Porcentaje
Ejército Constitucionalista	1	1	100%
Luis Vargas Piñeira	1	1	100%
José María Mercado	1	1	100%
Cinco de Mayo	1	1	100%

Encuesta para docentes

Escuela	Matricula	Muestra	Porcentaje
Ejército Constitucionalista	27	21	80%
Luis Vargas Piñeira	17	14	80%
José María Mercado	17	16	95%
Cinco de Mayo	9	9	100%

⁸⁰ Bernal, A. Cesar. *Metodología de la investigación*. Ed. Pearson. Tercera Edición. Documento en línea.

Encuesta para padres de familia

Escuela	Matricula	Muestra	Porcentaje
Ejército Constitucionalista	385	90	23%

Total de encuestas

Actores	Total de encuestas
Padres de familia	90
Docentes	60
Directivos	4

Procesamiento de recolección de datos

El procesamiento de la información consistió en llevar a cabo el análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas, desde una perspectiva cualitativa. El esquema metodológico quedó así:

- **La recolección de datos:** aplicación de encuestas
- **La organización de la información:** esquematización
- **Sistematización de datos:** interpretación

Antes de iniciar la investigación, se solicitó la autorización de los supervisores para la realización de las encuestas; por lo que primero se tuvo que realizar un plan de trabajo para las zonas escolares, donde se revisaron las encuestas a realizar. Se solicitó el consentimiento de los supervisores y directores de cada plantel educativo.

La primera actividad fue la aplicación de las encuestas a los docentes, en la que se otorgó un tiempo de 45 minutos para que los docentes contestarán. Al mismo tiempo se aplicó la segunda encuesta a cada directivo, los cuales tuvieron el mismo tiempo.

La encuesta a los padres de familia, se realizó el 15 de julio del 2016 ya que por las movilizaciones de la CNTE⁸¹, no se logró hacerlas en el tiempo estimado.

⁸¹ Coordinadora Nacional de Trabajadores de la educación.



ENCUESTA PARA DOCENTES

Fecha: _____

Folio: _____

Profesor(a) de Educación Básica, con la finalidad de conocer su opinión acerca de la organización y función de la escuela en la que brinda sus servicios; le solicitamos responda con la mayor honestidad. Los datos son confidenciales.

Años de servicio: _____

Institución donde realizó su último grado de estudio: _____

Formación docente

1.- ¿Con qué frecuencia asiste a cursos de actualización docente?

a) Más de 4 veces al año	b) De 2 a 3 veces al año	c) Una vez al año	d) Nunca
--------------------------	--------------------------	-------------------	----------

2.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

a) Doctorado	b) Maestría	c) Licenciatura	d) Normal Básica
--------------	-------------	-----------------	------------------

3.- ¿Cuál es su nivel de involucramiento en la **realización** de la Ruta de Mejora Escolar?

a) Muy activo	b) Activo	c) Imparcial	d) Nulo
---------------	-----------	--------------	---------

4.- ¿Cuál es su nivel de involucramiento en la **implementación** de la Ruta de Mejora Escolar?

a) Muy activo	b) Activo	c) Imparcial	d) Nulo
---------------	-----------	--------------	---------

Conocimiento de la RIEB

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Plan de Estudios 2011?

a) Excelente	b) Muy Bueno	c) Bueno	d) Satisfactorio
--------------	--------------	----------	------------------

2.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Programa de Estudios 2011 en el que actualmente imparte clases?

a) Excelente	b) Muy Bueno	c) Bueno	d) Satisfactorio
--------------	--------------	----------	------------------

3.- El acuerdo numero 592 establece:

a) Articulación de la Educación Básica	b) Programas de Gestión Escolar	c) Normas Generales para Evaluación, acreditación, promoción y certificación de la Educación Básica.	d) Lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación.
--	---------------------------------	--	--

4.- El acuerdo numero 696 establece:

a) Articulación de la Educación Básica	b) Programas de Gestión Escolar	c) Normas Generales para Evaluación, acreditación, promoción y certificación de la Educación Básica.	d) Reglas de Operación del programa Nacional de Lectura
--	---------------------------------	--	---

5.- ¿En qué aspectos la modificación de los Acuerdos mencionados ha impactado en su quehacer docente?

a) En la forma de tratar a los alumnos	b) En la aplicación de nuevas estrategias	c) En la evaluación de los alumnos	d) Nada
--	---	------------------------------------	---------

6.- ¿Cuántas horas al mes dedica realmente a la planificación de sus clases?

a) Más de 5 hrs	b) Entre 3 y 4 hrs	c) Entre 1 y 2 hrs	d) La adquiero
-----------------	--------------------	--------------------	----------------

7.- ¿Cuál es su nivel de participación en los Consejos Técnicos Escolares?

a) Muy activa	b) Activa	c) Imparcial	d) Nula
---------------	-----------	--------------	---------

8.- En los CTE, ¿Cuánto tiempo se dedica a la revisión de la Ruta de Mejora Escolar?

a) Más de tres horas	b) Dos horas	c) Una hora	d) Nada
----------------------	--------------	-------------	---------

9.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento del PETE y sus dimensiones?

a) Muy bueno	b) Bueno	c) Regular	d) Nulo
--------------	----------	------------	---------

10.- Del 1 al 9, coloque el orden de importancia en su centro escolar, para el cumplimiento de la Normalidad Mínima.

Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.	
Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.	
Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.	
Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.	
Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.	
Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.	
Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.	
Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.	

11.- ¿En qué nivel, la Ruta de Mejora Escolar cubre las necesidades de su quehacer docente?

a) Muy satisfactorio	b) Satisfactorio	c) Regular	d) Nulo
----------------------	------------------	------------	---------

12.- ¿Cuál es el impacto real de la Ruta de Mejora Escolar, en cuanto a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?

a) Muy satisfactorio	b) Satisfactorio	c) Regular	d) Nulo
----------------------	------------------	------------	---------

13.- ¿Qué tipo de cursos de actualización le gustaría tomar?

a) Ambientes de aprendizaje	b) Elaboración de expediente de evidencias	c) Gestión escolar y el vínculo con la comunidad	d) Elaboración para la planeación argumentada
-----------------------------	--	--	---

14.- ¿En qué nivel el director, valora la transformación de lo planeado con los resultados obtenidos mes con mes?

a) Muy satisfactorio	b) Satisfactorio	c) Regular	d) Nulo
----------------------	------------------	------------	---------

15.- ¿En cuál de los siguientes aspectos, considera que la RME ha impactado como una herramienta de planeación?

a) En la organización de la escuela	b) En los aprendizajes de los alumnos	c) En mi labor docente	d) En nada
-------------------------------------	---------------------------------------	------------------------	------------

16.- ¿Qué significado real tiene para usted la Ruta de Mejora Escolar?

a) Estrategias de Mejora	b) Tiempo perdido	c) Papeleo administrativo	d) Ninguno
--------------------------	-------------------	---------------------------	------------

17.- ¿Qué necesita para mejorar su práctica docente?

a) Mayor sueldo	b) Menor número de alumnos	c) Mejores programas de estudio	d) Calidad en los cursos de actualización
-----------------	----------------------------	---------------------------------	---

18.- ¿En qué proceso de la Ruta de Mejora Escolar se encuentra su centro educativo?

a) Implementación	b) Rendición de Cuentas	c) Evaluación de resultados.	d) Seguimiento
-------------------	-------------------------	------------------------------	----------------

19.- ¿En cuál de las prioridades educativas, su centro escolar ha puesto mayor énfasis?

a) Mejorar los aprendizajes	b) Abatir el rezago educativo	c) Mejorar la convivencia	d) Cumplimiento de la normalidad mínima
-----------------------------	-------------------------------	---------------------------	---

20.- ¿Qué ha hecho dentro del aula, para lograr la mejora de los aprendizajes?

a) Mejorar las estrategias de enseñanza	b) Evaluar constantemente	c) Adaptaciones curriculares	d) Solicitar el apoyo de los padres de familia
---	---------------------------	------------------------------	--

21.- ¿Las estrategias de la Ruta de Mejora Escolar de su centro escolar han cambiado en cada ciclo escolar?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

22.- De los siguientes aspectos coloque 1 al que considera de mayor importancia para lograr el avance de la mejora de los aprendizajes de los alumnos; 2 al siguiente y así sucesivamente.

Las estrategias implementadas	Apoyo de los padres de familia	Disposición del alumno	Seguimiento de la escuela
-------------------------------	--------------------------------	------------------------	---------------------------

23.- ¿En qué nivel educativo considera se encuentran sus alumnos, en este momento del ciclo escolar?

a) Excelente	b) Muy bueno	c) Bueno	d) Regular
--------------	--------------	----------	------------

24.- ¿En qué nivel implementa en su salón de clases, las estrategias propuestas en la Ruta de Mejora Escolar?

a) 100%	b) 75%	c) 50%	d) 25%
---------	--------	--------	--------

25.-.-Uno de los rasgos de la normalidad mínima es *“Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en las actividades de aprendizaje”* ¿Qué tanto se cumple en su práctica docente?

a) 100%	b) 75%	c) 50%	d) 25%
---------	--------	--------	--------

26.- Si sus opciones anteriores fueron b, c, d. Conteste; ¿A qué le atribuye que no se cumpla con el 100% del tiempo escolar a las actividades de aprendizaje?

a) Llenado de papeles administrativos	b) Atención para padres de familia	c) Resolución de conflictos	d) Visita a compañeros
---------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	------------------------

27.- Si tuviera la oportunidad de tomar un año sabático, lo utilizaría para estudiar o descansar. En caso de estudio ¿En qué se especializaría y por qué?

28.- ¿Qué diferencias observa entre el PETE y la RME?

29.- ¿De las siguientes herramientas, cuáles utiliza para medir el logro educativo de sus alumnos y en qué periodicidad?

Herramientas	Si	No	Diario-semana-mes-bimestre
Rúbrica			
Registro anecdótico			
Observación directa			
Producciones escritas y gráficas			
Proyectos colectivos			
Esquemas y mapas conceptuales			
Pruebas escritas u orales			

30.- ¿Qué significado tiene para usted el término “Calidad Educativa”?

31.- De los siguientes enunciados, conteste sí o no

La Ruta de Mejora Escolar	Si	No
1.- Es una herramienta que en verdad fortalece las capacidades de la escuela para mejorar los aprendizajes de los alumnos.		
2.-Promueve la generación de compromisos y acciones concretas y verificables.		
3.-Replantea o reprograma las tareas y compromisos en cada CTE		
4.- Se retoma en cada CTE para que no pierda su función como apoyo en la organización		
5.-Centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende.		
6.- El los CTE se revisan avances, se evalúa el cumplimiento de acuerdos y metas.		
7.- En los CTE se realizan ajustes en función de los retos que se enfrentan y se retroalimentan la toma de decisiones.		

8.-Se establecen prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.		
9.-Reconoce las necesidades educativas de todos los alumnos en cada asignatura o campo formativo, a partir de revisar los resultados que obtuvieron en el ciclo escolar anterior o campo formativo		
10.-Se examinan en los reportes de evaluación las calificaciones y los promedios.		
11.-Se reconocen las fortalezas con las que cuentan para llevar a cabo la tarea docente y directiva respectivamente.		
12.-Se plantean las mejoras que requieren las prácticas de enseñanza y de gestión escolar para atender las necesidades educativas identificadas.		
13.- Se identifican a los alumnos que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes previstos en el ciclo escolar, de no ser promovidos al siguiente ciclo o nivel educativo o de deserción escolar		

32.- Coloque una X en la respuesta de su elección.

Acerca del director	a)Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
1.-Promueve la actualización de su plantilla docente.				
2.-Se asegura de ser un actor presente en las decisiones del colectivo.				
3.-Se da a conocer como autoridad a la población estudiantil.				
4.- Establece estrategias para asegurar la Normalidad Mínima de Operación Escolar.				
5.- Realiza acciones para la mejora escolar y la calidad de los aprendizajes de los alumnos.				
6.-Demuestra las habilidades y actitudes requeridas para la función directiva.				

7.-Gestiona la colaboración de las familias, de la comunidad y de otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.				
8.-Explica algunos factores de las escuelas efectivas que permiten obtener buenos resultados educativos.				
9.-Organiza el diseño, el desarrollo, la implementación y el seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar de la escuela.				
10.-Organiza y distribuye las acciones y tareas entre el personal escolar, con el fin de orientar el funcionamiento de la escuela.				
11.-Promueve el trabajo colaborativo entre los docentes.				

ENCUESTA PARA DIRECTORES

Fecha: _____

Folio: _____

Director(a) de Educación Básica, con la finalidad de conocer su opinión acerca de la organización y función de la escuela en la que brinda sus servicios; le solicitamos responda con la mayor honestidad. Los datos son confidenciales

Datos generales de la escuela

Nombre de la escuela: _____

Director: _____

Docentes y personal (número)

Subdirector académico:	Docente en grupo:
Subdirector de gestión:	Docente de Educación Física:
Docente de Lectura:	UDEEI
Docente de TIC	Número de alumnos:

Formación docente

1.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?

a) Doctorado	b) Maestría	c) Licenciatura	d) Normal Básica
--------------	-------------	-----------------	------------------

2.- ¿Cuántos años de servicio tiene como directivo, en la SEP?

a) Más d 10 años	b) Entre 6 y 10 años	c) Entre 2 y 5 años	d) 1 año
------------------	----------------------	---------------------	----------

3.- ¿Cómo logro obtener la plaza directiva?

a) Examen de oposición	b) Escalafón	c) Por comisión	d) Otro
------------------------	--------------	-----------------	---------

4.- ¿Con qué frecuencia asiste a cursos de actualización docente?

a) Más de 4 veces al año	b) Entre 2 y 3 veces al año	c) Una vez al año	d) Nunca
--------------------------	-----------------------------	-------------------	----------

5.- ¿Qué tipo de cursos de actualización le gustaría participar?

a) Inclusión Educativa	b) Elaboración de expediente de evidencias	c) Gestión escolar y el vínculo con la comunidad	d) Elaboración para la planeación argumentada
------------------------	--	--	---

6.- ¿Qué necesita para mejorar su labor directiva?

a) Mayor sueldo	b) Docentes más calificados	c) Mejores condiciones labores.	d) Calidad en los cursos de actualización
-----------------	-----------------------------	---------------------------------	---

Labor directiva

1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Plan de Estudio 2011?

a) Excelente	b) Muy Bueno	c) Bueno	d) Satisfactorio
--------------	--------------	----------	------------------

2.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento de los Programas de Estudio 2011?

a) Excelente	b) Muy Bueno	c) Bueno	d) Satisfactorio
--------------	--------------	----------	------------------

3.- ¿Cómo revisa los avances de la Ruta de Mejora Escolar en su centro escolar?

a) En los CTE	b) Visitas a salones	c) La observación	d) En los resultados
---------------	----------------------	-------------------	----------------------

4.- ¿Cuáles son las características de su personal docente?

a) Colaborativo	b) Responsable	c) Apático	d) Incoherente
-----------------	----------------	------------	----------------

5.- Del 1 al 9, coloque cuál es el orden de importancia, para el cumplimiento de la Normalidad Mínima de su centro escolar

Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.	
Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.	
Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.	
Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.	
Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.	
Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.	

Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.	
Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.	

6.- ¿Cuál es el nivel de participación de los docentes en cuanto a la **elaboración** de la Ruta de Mejora Escolar?

a) Muy activo	b) Activo	c) Imparcial	d) Nula
---------------	-----------	--------------	---------

7.- ¿Cuál es el nivel de participación de los docentes en cuanto a la **implementación** de la Ruta de Mejora Escolar?

a) Muy activo	b) Activo	c) Imparcial	d) Nula
---------------	-----------	--------------	---------

8.- ¿Qué porcentaje de su plantilla docente adquieren el compromiso de implementar la RME?

a) 100 %	b) 50%	c) 25%	d) 10%
----------	--------	--------	--------

9.- ¿Las actividades que se desarrollan en los CTE se enfocan en?

a) Prioridades de la mejora educativa	b) Asuntos de organización escolar	c) Convivencia con el personal	d) Fortalecer la autonomía de gestión
---------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------

10.- ¿Qué diferencias observa entre el PETE y la RME?

11.- ¿Qué acciones ha implementado para lograr que *“Todos los alumnos asistan puntualmente a clases”*?

12. ¿Qué acciones ha implementado a nivel escolar para disminuir el rezago educativo?

13.- ¿Cómo evalúa las acciones realizadas por su colectivo docente?

14.- ¿Qué nivel de porcentaje de la plantilla docente tiene un conocimiento sólido de los propósitos, enfoques y contenidos de su nivel educativo?

a) 100%	b) 50%	c) 25%	d) 10%
---------	--------	--------	--------

15.- ¿Qué nivel de porcentaje de la plantilla docente cumplen con las dimensiones del perfil docente?

Dimensión	100%	75%	50%	25%
Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y/o que deben aprender.				
Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente				
Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje				
Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos				
Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.				

16.- ¿En qué proceso de la Ruta de Mejora escolar se encuentra su centro educativo?

a) Implementación	b) Rendición de Cuentas	c) Evaluación de resultados.	d) Seguimiento
-------------------	-------------------------	------------------------------	----------------

17.- ¿En cuál de las 4 prioridades educativas, su centro escolar ha puesto mayor énfasis?

a) Mejorar los aprendizajes	b) Abatir el rezago educativo	c) Mejorar la convivencia	d) Cumplimiento de la normalidad mínima
-----------------------------	-------------------------------	---------------------------	---

18.- ¿Considera que su plantilla docente establece lazos de colaboración para el logro de objetivos comunes? Explique su respuesta

19.- ¿Cómo fomenta la actualización de su personal?

20.- ¿Las estrategias de la Ruta de Mejora Escolar de su centro escolar han cambiado en cada ciclo escolar?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

21.- ¿En qué nivel educativo considera se encuentran sus alumnos a nivel escuela, en este momento del ciclo escolar?

a) Excelente	b) Muy bueno	c) Bueno	d) Regular
--------------	--------------	----------	------------

22.-Específicamente en cuanto a la mejora de los aprendizajes ¿Qué acciones ha implementado la escuela y cuáles son los resultados?

23.-¿ A qué considera el éxito o no de su escuela como institución educativa?

24.- ¿De qué manera, la aplicación de la normatividad asegura el cumplimiento de las funciones de su personal docente?

25.- ¿Cuáles han sido los mayores retos, que como director ha enfrentado en el proceso de planeación e implementación de la Ruta de Mejora Escolar de su centro educativo?

26.-¿De qué manera evalúa el proceso de la Ruta de Mejora Escolar en su plantel?

27.- ¿Cuáles son los procesos o instrumentos, que generan insumos para fortalecer su Ruta de Mejora Escolar?

28.- ¿Qué significado tiene para usted el término “Calidad Educativa”?

29.- Ruta de Mejora Escolar

INDICADOR	SI	NO
1.- Cuenta con la planeación de su Ruta de Mejora Escolar		
2.- La planeación esta validada por todos los profesores		
3.-Se detectaron alumnos con rezago escolar		
4.-Se implementaron acciones para los alumnos con rezago escolar		
5.-Existieron avances de las acciones programadas en la RME		
6.- Los objetivos planteados es su RME se lograron		
7.-Se implementaron estrategias globales de mejora		
8.- Existen responsables en su RME		
9.- Se respetaron los tiempos para implementar las acciones de la RME		
10.- Hubo avances reales en la Mejora de los aprendizajes		
11.- Existe información cuantitativa de la Mejora de los Aprendizajes		
12.- Todo su personal docente participó en las actividades propuestas		
13.- LA RME es una herramienta que sirve para la mejora de la Calidad educativa		

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Fecha: _____

Folio:

Sr. Padre de familia con la finalidad de conocer su opinión acerca de la organización y función de la escuela a la que asiste su hijo; le solicitamos responda con la mayor honestidad, con el objetivo de mejorar la estancia de su hijo(a). Los datos son confidenciales.

Grado y grupo: _____

Número de hijos y grados en los que estudian: _____

Contexto familiar

1.-¿El alumno vive con?

a) Padre y madre	b) Padre	c) Madre	d) Otros familiares
------------------	----------	----------	---------------------

2.- Número de hermanos que tiene el alumno

a) Mas de cinco	b) Entre 3 y 4	c) Entre 1 y 2	d) Ninguno
-----------------	----------------	----------------	------------

3.- Número de programas que ve en la televisión durante un día

a) Mas de cinco	b) Entre 3 y 4	c) Entre 1 y 2	d) Ninguna
-----------------	----------------	----------------	------------

4.- Número de horas que dedica a trabajos extra escolares (tareas, repaso)

a) Mas de cinco	b) Entre 3 y 4	c) Entre 1 y 2	d) Ninguna
-----------------	----------------	----------------	------------

5.- ¿El alumno con quién realiza las actividades escolares?

a) Padre	b) Madre	c) Hermanos	d) Solo
----------	----------	-------------	---------

6. ¿Qué tipo de red social visita el alumno? (Puede encerrar varias)

a) Facebook	b) Twiter	c) Istagram	d) Ninguna
-------------	-----------	-------------	------------

7.- Número de horas que dedica a la revisión de sus redes sociales

a) Mas de cinco	b) Entre 3 y 4	c) Entre 1 y 2	d) Ninguno
-----------------	----------------	----------------	------------

8.- ¿Cuál es el nivel educativo del padre?

a) Licenciatura	b)Preparatoria	c) Secundaria	d) Primaria
-----------------	----------------	---------------	-------------

9.- ¿Cuál es el nivel educativo de la madre?

a) Licenciatura	b)Preparatoria	c) Secundaria	d) Primaria
-----------------	----------------	---------------	-------------

10.- Lugar donde el alumno realiza sus deberes escolares

a) Habitación	b) Comedor	c) Sala	d) Cocina
---------------	------------	---------	-----------

Contexto escolar

1.- Motivos por los que escogió la escuela para la educación de sus hijos

a) Cercanía de mi hogar	b)Funcionamiento de la escuela	c)Instalaciones de la escuela	d) Nivel educativo de los docentes
-------------------------	--------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

2.- ¿Cuál es el nivel educativo que percibe en su hijo?

a) Excelente	b)Muy bueno	c)Regular	d) Deficiente
--------------	-------------	-----------	---------------

3.- ¿Quiénes considera son responsables de brindar una educación de calidad a su hijo?

a) El Gobierno	b) Los docentes	c) La SEP	d) Padres de familia
----------------	-----------------	-----------	----------------------

4.- ¿Cuál es la finalidad de que sus hijos estudien?

a) Acceder a un mejor empleo	b) Asegurar su vida económica	c) Superarse como ser humano	d) Que adquiera muchos conocimientos
------------------------------	-------------------------------	------------------------------	--------------------------------------

5.- ¿Sabe qué es la Ruta de Mejora Escolar y para qué sirve:

a) Si	b) No	c) Desconozco el tema	e) Nunca había escuchado
-------	-------	-----------------------	--------------------------

6.- ¿Ha sido invitado en la escuela para colaborar en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar?

a) Nunca	b) Pocas veces	c) Muchas veces	d) Siempre
----------	----------------	-----------------	------------

7.- ¿Cuál es su impresión acerca de los Consejos Técnicos Escolares?

a) Día de descanso	b) Espacios para discutir temas educativos	c) Tiempo desperdiciado	d) Tienen impacto en la escuela
--------------------	--	-------------------------	---------------------------------

8.- ¿Qué actividades considera deberían mejorar en la escuela?

a) Mantenimiento del edificio	b) Mayor tiempo de horario escolar	c) La atención de los docentes	d) La organización de la escuela
-------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------

9.- ¿En comparación con años anteriores ha notado algún cambio en la forma de enseñanza de los docentes?

a) Si	b) No	c) No lo se	d) Es lo mismo
-------	-------	-------------	----------------

10.- ¿Cómo considera que es la actitud de su hijo hacia la escuela?

a) Asiste con gusto	b) Asiste con disgusto	c)Le desagrada este ciclo escolar	d) Es obligado constantemente
---------------------	------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

11.- ¿Qué nivel educativo le gustaría que alcanzara su hijo?

a) Primaria completa	b) Secundaria completa	c)Preparatoria completa	d) Universidad
----------------------	------------------------	-------------------------	----------------

12.- ¿Cómo considera el nivel de preparación de los docentes de la escuela?

a) Excelente	b) Muy bueno	c)Bueno	d) Deficiente
--------------	--------------	---------	---------------

13.- ¿Cómo considera las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza aprendizaje?

a) Excelente	b) Muy bueno	c)Bueno	d) Deficiente
--------------	--------------	---------	---------------

14.- Considera que en la escuela existen servicios de apoyo para la mejora de los aprendizajes de su hijo

a) Si	b) No	c)Antes existían	d) Nunca han existido
-------	-------	------------------	-----------------------

15.- ¿Cuál es su nivel de participación como padre de familia en el proceso educativo de su hijo?

a) Me involucro totalmente en sus actividades	b) Casi siempre me involucro en sus actividades	c)Me involucro muy poco en sus actividades	d)No me involucro en sus actividades
---	---	--	--------------------------------------

16.- ¿Cuál es el grado de interés que muestra la escuela hacía para monitorear el avance de su hijo?

a) Excelente	b) Muy bueno	c) Bueno	d) Deficiente
--------------	--------------	----------	---------------

17.- ¿A qué le atribuye el nivel académico de su hijo?

a) La escuela	b) Los docentes	c) Padres de familia	d) Estudiante
---------------	-----------------	----------------------	---------------

18.- ¿Qué significa para usted calidad educativa?

a) Memorización de fechas	b) Mejora de las instalaciones	c) Que los niños aprendan todo	d) Mejora de actitudes y aptitudes para un pleno desarrollo.
---------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--

Acerca de los docentes

1.- ¿Es puntual al llegar a la escuela y al iniciar las clases?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

2.- ¿Entrega las calificaciones oportunamente?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

3.- Se comunica, no solo en las juntas bimestrales, para informarle sobre el rendimiento de su hijo.

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

4.- ¿En qué aspecto considera debería mejorar el maestro titular de su hijo?

a) Actitudes	b) Métodos de enseñanza	c) Organización	d) Dejar más tarea
--------------	-------------------------	-----------------	--------------------

5.- ¿Cuál es su idea del logro de aprendizajes por parte de su hijo?

a) Memorización	b) Saber resolver problemas	c) Trabajar en equipo	d) Mejorar como ser humano
-----------------	-----------------------------	-----------------------	----------------------------

6.- ¿Cuál es el grado de dificultad de las tareas y exámenes que establece el docente?

a) Mínimo	b) Suficiente	c) Elevado	d) Exagerado
-----------	---------------	------------	--------------

7. ¿Qué aspectos considera ayudarían a elevar el logro educativo en su hijo?

a) Mejores docentes	b) Mejores instalaciones	c) Mayor cantidad de tarea	e) Mejorar planes y programas de estudio
---------------------	--------------------------	----------------------------	--

8.- Considera que el docente fomenta un ambiente de aprendizaje óptimo para la adquisición de aprendizajes

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

9.-En qué aspectos considera que el docente ocupa la mayor parte del tiempo de la jornada escolar

a) Enseñanza	b) Aspectos administrativos	c) Arreglar problemas del grupo	d) Calificar
--------------	-----------------------------	---------------------------------	--------------

Acerca del directivo

1.- ¿Cuál es el nivel de preocupación del directivo para garantizar el aprendizaje de sus alumnos?

a) Excelente	b) Muy buena	c) Buena	d) Deficiente
--------------	--------------	----------	---------------

2.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad del director para atenderlo cuando se requiere?

a) Excelente	b) Muy buena	c) Buena	d) Deficiente
--------------	--------------	----------	---------------

3.- ¿El director implementa acciones en la escuela que promueven un aprendizaje significativo?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

4.- ¿Considera que el director crea programas dirigidos a las necesidades de los alumnos con rezago educativo?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

5.- ¿Considera que el director comunica a los padres de familia las necesidades de la escuela?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

6.- El director mantiene procedimientos de disciplina justos para fomentar una conducta positiva en los estudiantes

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

7.- ¿El director facilita y promueve el involucramiento de los padres de familia en beneficio de la educación de su hijo?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

8.- ¿El directora inspira y anima a los padres para que contribuyan al éxito total de la escuela?

a) Siempre	b) Casi siempre	c) A veces	d) Nunca
------------	-----------------	------------	----------

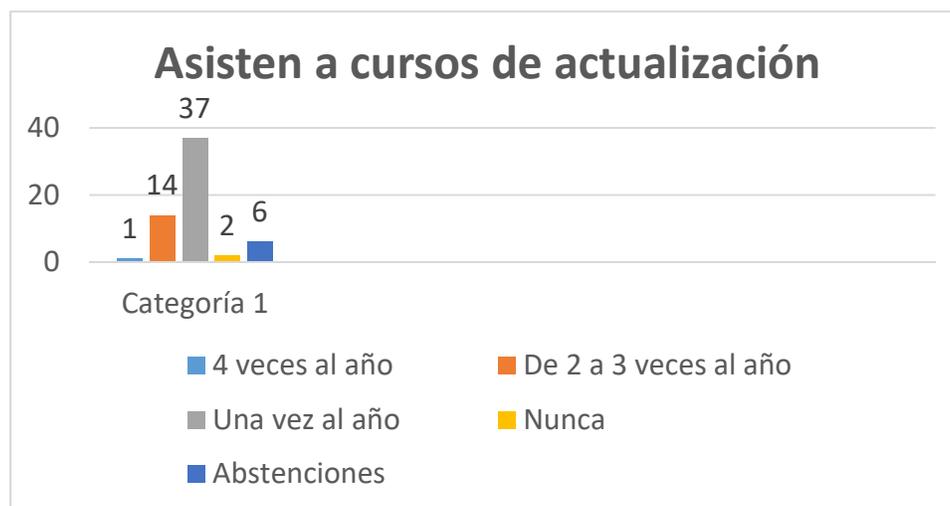
Capítulo
IV
Esquemmatización
e
Interpretación
de resultados

En el presente capítulo se dan a conocer los datos obtenidos en las encuestas realizadas en el trabajo de campo; para su mejor visualización y comprensión de los datos se realizaron graficas en Excel de cada reactivo. Así mismo se presenta una pequeña explicación de cada una de ellas. En base a los resultados obtenidos, cada gráfica muestra el nivel de conocimientos, de satisfacción, de los actores entrevistados.

Se presentan los resultados, en el orden en que se realizaron las encuestas, así como en el orden de los reactivos de cada una de ellas. Por lo que a continuación se analizarán las encuestas de los docentes. En su totalidad 60 profesores de primaria contestaron las preguntas.

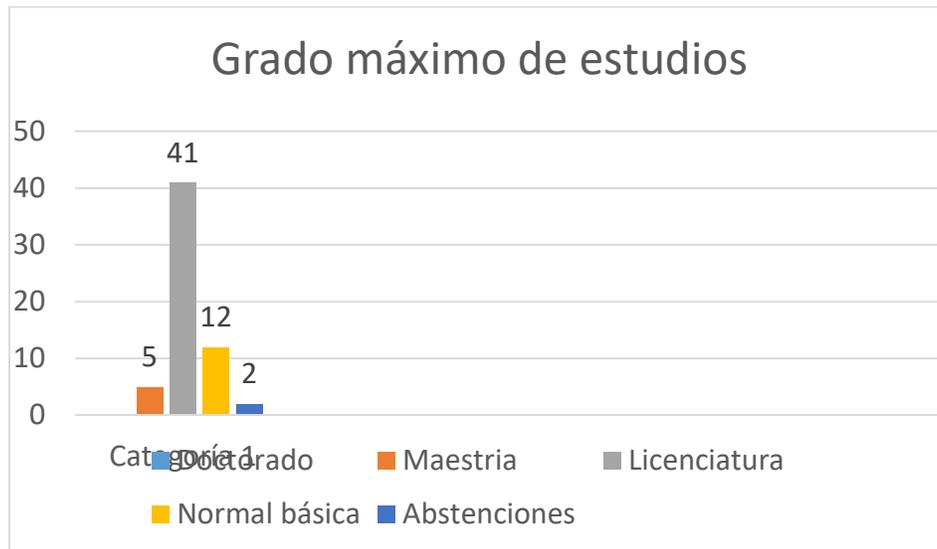
I.-ENCUESTAS A DOCENTES

1.- ¿Con qué frecuencia asiste a cursos de actualización docente?



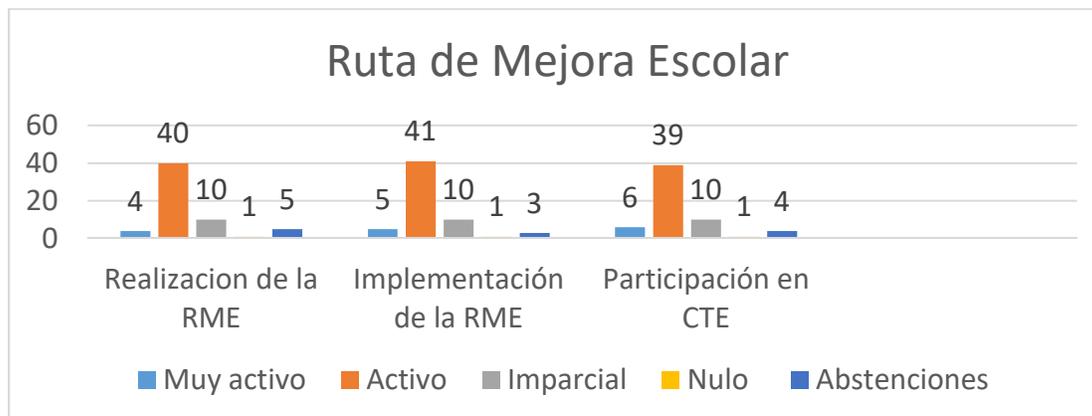
Tal como lo muestra la gráfica, un poco más de la mitad de los encuestados, asisten sólo una vez al año a cursos de actualización. El 25% de los profesores asisten de dos a tres veces al año.

2.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?



Más de la mitad de los docentes encuestados tienen estudios de licenciatura, muchos de ellos son egresados de Escuelas Normales de otros estados. El 60% de los docentes estudiaron en normales foráneas, el 20% de escuelas privadas y el resto de la BENM. A pesar de que la Benemérita Escuela Nacional de Maestros, se encuentra en la Ciudad de México muy poca población es egresada de dicha institución. Menos del 10% de la población ha accedido a una maestría.

3.- ¿Cuál es su nivel de involucramiento e implementación de la Ruta de Mejora Escolar, así como su participación en los CTE?

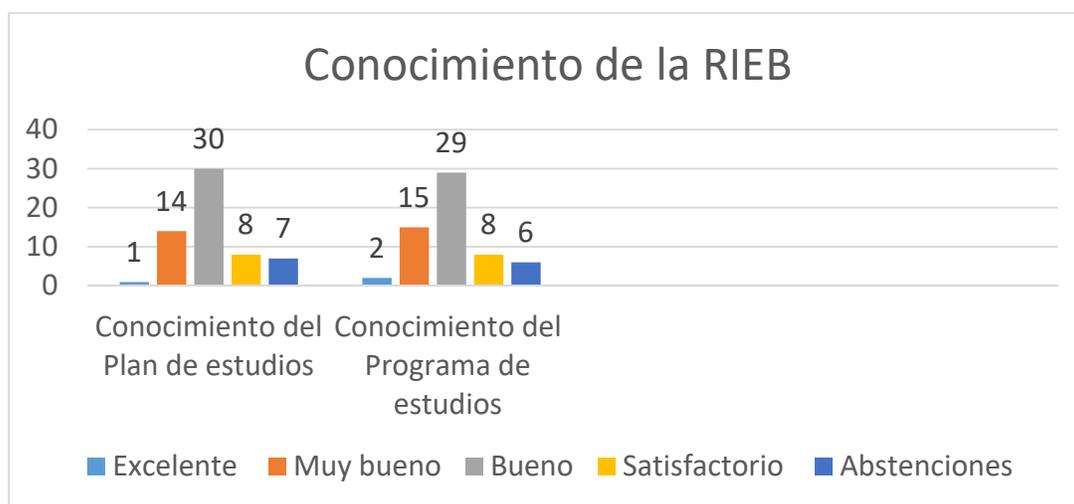


Se observa que los docentes de las escuelas encuestadas, en su gran mayoría participan de manera activa en la realización e implementación de la Ruta de Mejora Escolar, así como en los Consejos Técnicos Escolares.

Una persona encuestada contestó: “Sin resultados ya que da lo mismo participar o no. El trabajo lo logre sola, la Ruta sirve para rellenar documentos para quien lo inventó” (sic).

“Las juntas y el seguimiento de la ruta sólo sirve para destruirnos unos a otros” (sic)

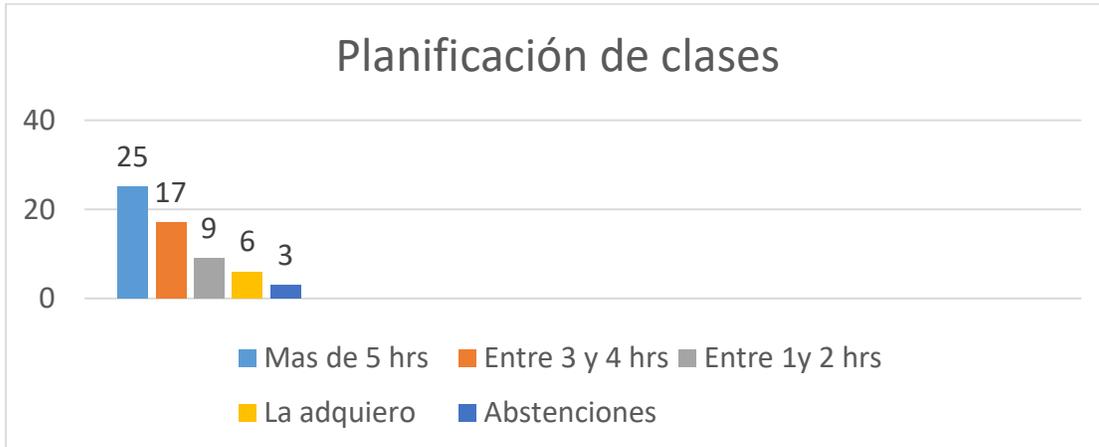
4.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Plan de Estudios y Programa de estudios 2011?



Los datos muestran que la mitad de los docentes encuestados tienen un dominio en un nivel bueno de los planes y programas de estudio.

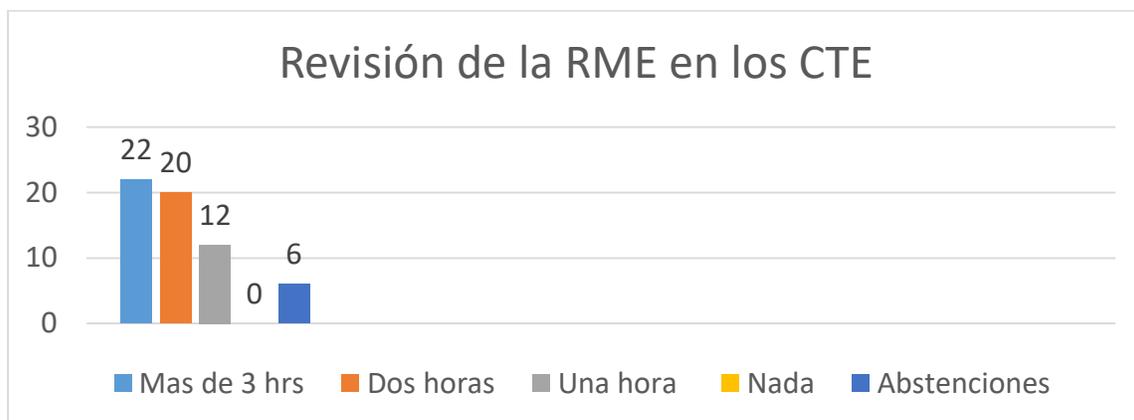
Repito lo que una docente contestó: “¿De qué sirve que te informe si lo conozco o no, por qué no preguntar trabajas con el grupo como debes? O solo los entretienes! Puedes inventar mil documentos solo que el compromiso es el compromiso. De qué sirve si no es aplicado. (sic)

6.- ¿Cuántas horas al mes dedica realmente a la planificación de sus clases?



Los números muestran que la mayoría de los docentes ocupan más de cinco horas al mes para la planificación de sus clases, en el caso opuesto sólo 6 de 60 encuestados compran sus planeaciones. Una docente comento: “Esto solo se sabe en el resultado de los aprendizajes, de que sirve dormir con la planeación si no la usas!” (sic)

7.- En los CTE, ¿Cuánto tiempo se dedica a la revisión de la Ruta de Mejora Escolar?



La revisión de la Ruta de Mejora Escolar en los centros escolares es entre dos y tres horas, los encuestados coinciden en que la jornada del Consejo Técnico Escolar se ocupa para su revisión.

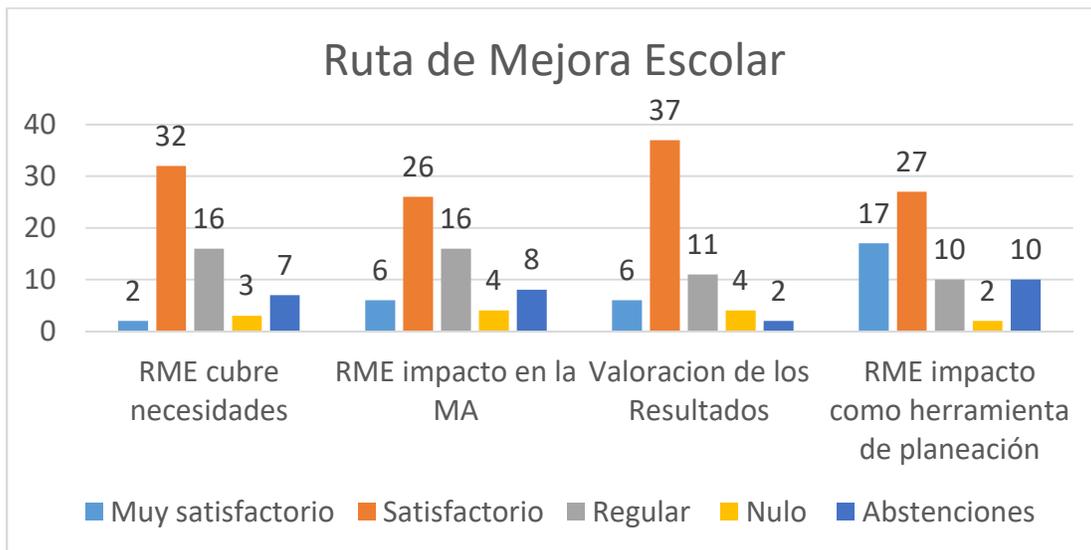
Docente: Es una pérdida de tiempo. (sic)

11.- ¿En qué nivel, la Ruta de Mejora Escolar cubre las necesidades de su quehacer docente?

12.- ¿Cuál es el impacto real de la Ruta de Mejora Escolar, en cuanto a la mejora de los aprendizajes de los alumnos?

14.- ¿En qué nivel el director, valora la transformación de lo planeado con los resultados obtenidos mes con mes?

15.- ¿En cuál de los siguientes aspectos, considera que la RME ha impactado como una herramienta de planeación?



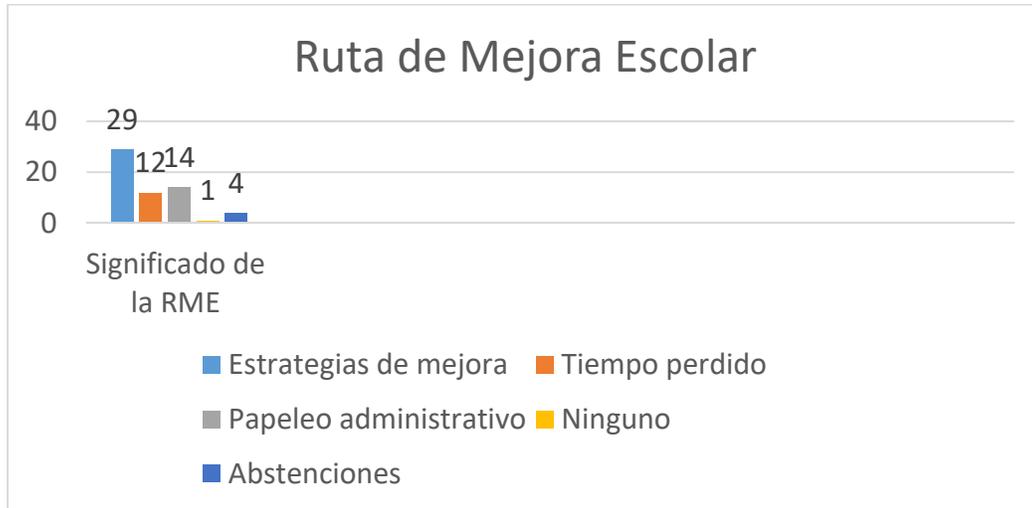
La siguiente gráfica muestra los resultados de las cuatro preguntas relacionadas con la Ruta de Mejora Escolar, como se observa la mitad de los encuestados argumenta que la RME cubre sus necesidades en su quehacer docente en un grado satisfactorio; un 25% de los encuestados dicen que la RME cubre regularmente sus necesidades docentes.

En cuanto al impacto de la RME en la mejora de los aprendizajes, un poco menos de la mitad de los docentes indican que hay un nivel satisfactorio en el impacto de la Mejora de los Aprendizajes, menos del 10% de la muestra argumenta que no hay ningún impacto en la mejora de los aprendizajes.

En cuanto a la valoración de los resultados por parte del director del plantel, más de la mitad de los docentes consideran que su valoración es satisfactoria.

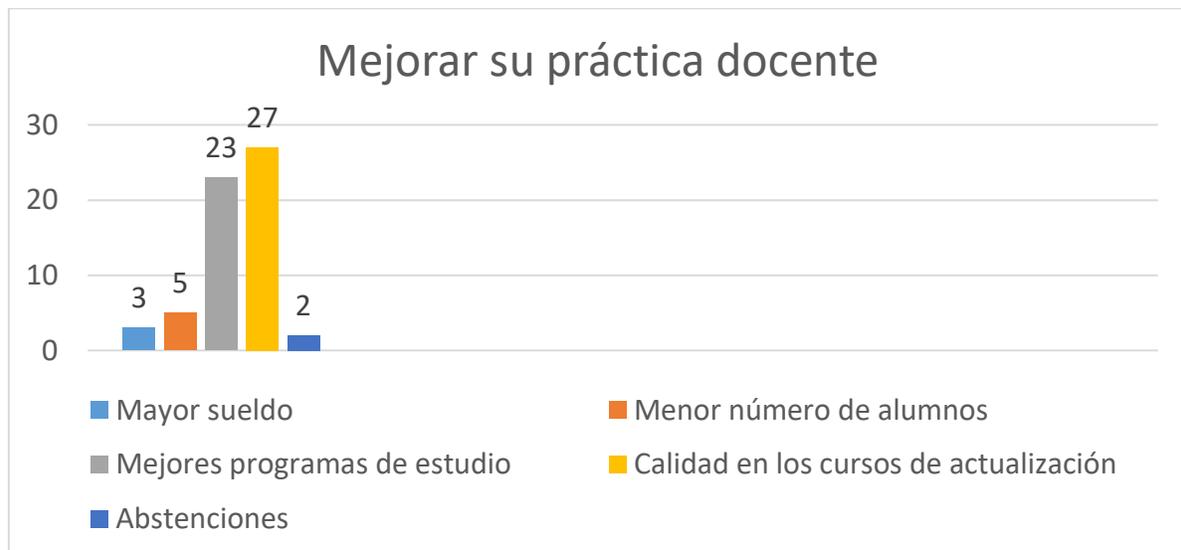
Por último, poco menos de la mitad de los encuestados coincidió en que la Ruta de Mejora Escolar tiene un impacto satisfactorio como herramienta de planeación.

16.- ¿Qué significado real tiene para usted la Ruta de Mejora Escolar?



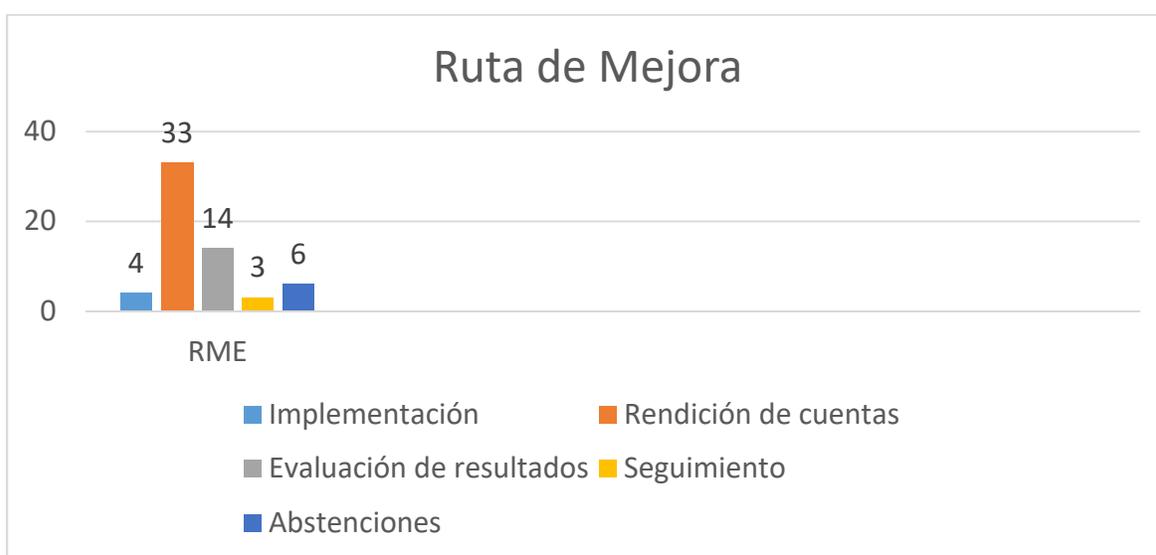
Casi la mitad de los docentes coincidieron en que la Ruta de Mejora Escolar son estrategias de mejora; las opciones de tiempo perdido y el papeleo administrativo se dividen entre el 50% restante de los encuestados; solo un docente argumentó que no tiene ningún significado la Ruta de Mejora Escolar. Y cito sus observaciones: “Puro trabajo inútil”. (sic)

17.- ¿Qué necesita para mejorar su práctica docente?



Se puede observar que la mayoría de los docentes coincidieron, en que para mejorar su práctica docente necesitan mejores programas de estudio y calidad en los cursos de actualización. Al parecer la matrícula no les afecta, sin embargo, actualmente se ha establecido que los grupos de alumnos deben ser mínimo de 25 niños, por lo que docentes de la DGSEI⁸² que trabajan ambos turnos, están en contra de dicha acción por parte de la dirección operativa.

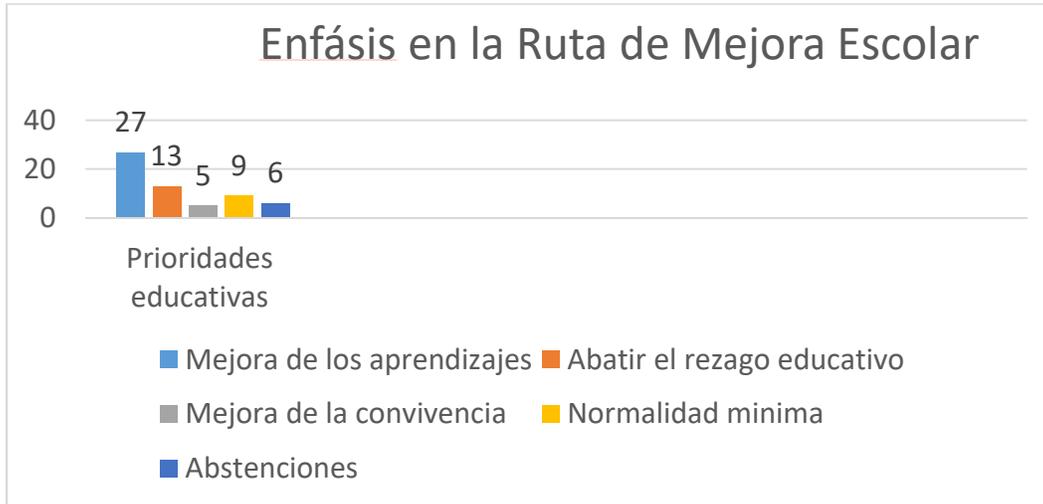
18.- ¿En qué proceso de la Ruta de Mejora Escolar, se encuentra su centro educativo?



Como era de esperarse, por la fecha en que se aplicó la encuesta, las organizaciones escolares se encuentran en el proceso de evaluación de resultados, considero que se pudo obtener más información si se hubiese preguntado, ¿Cómo realizan su evaluación de resultados?, ¿Basados en qué hacen una evaluación? Una docente contestó: “En la rendición, la mayoría rinde falsedades”. (sic).

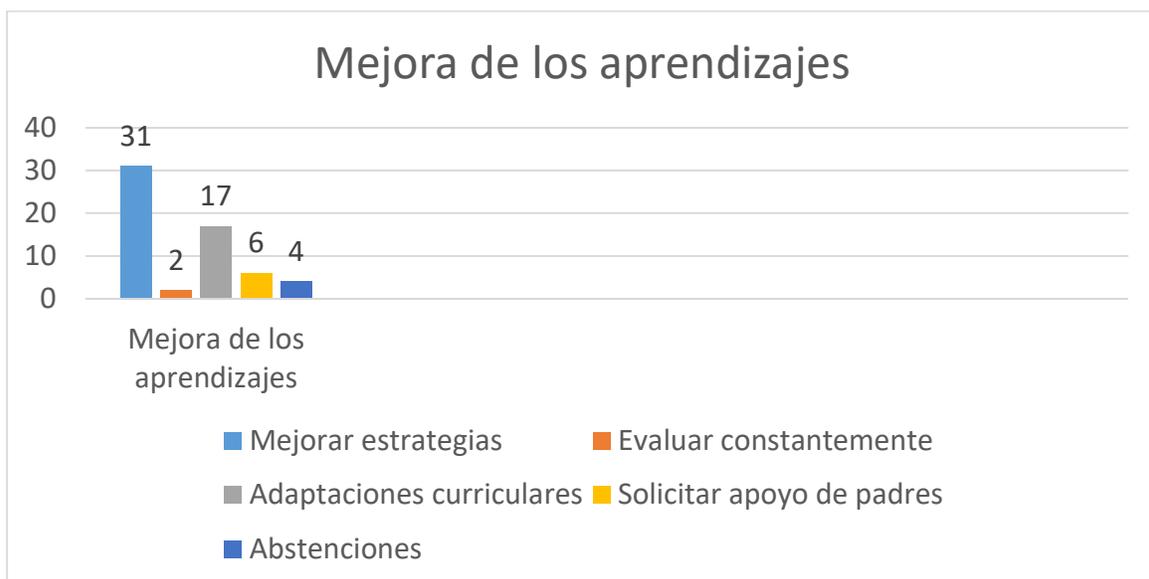
⁸² Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa.

19.- ¿En cuál de las prioridades educativas, su centro escolar ha puesto mayor énfasis?



En los resultados se observa que más de la mitad de los encuestados, coincidió en que la Mejora de los Aprendizajes es la de mayor prioridad, en la organización de las escuelas. Es por ello que las Rutas de mejora van enfocadas siempre a la mejora de contenidos de Español y Matemáticas. Se observa que la Mejora de la convivencia es un aspecto que se encuentra en el último lugar de las prioridades educativas.

20.- ¿Qué ha hecho dentro del aula, para lograr la mejora de los aprendizajes?



Al parecer, más de la mitad de los docentes buscan mejorar sus estrategias de enseñanza para lograr la mejora de los aprendizajes en sus alumnos. Mientras que el 25% de los docentes realiza adaptaciones curriculares. Considero que se pudo obtener información más verídica si hubiese preguntado ¿Qué haces para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos?, ¿Cómo lo logras?

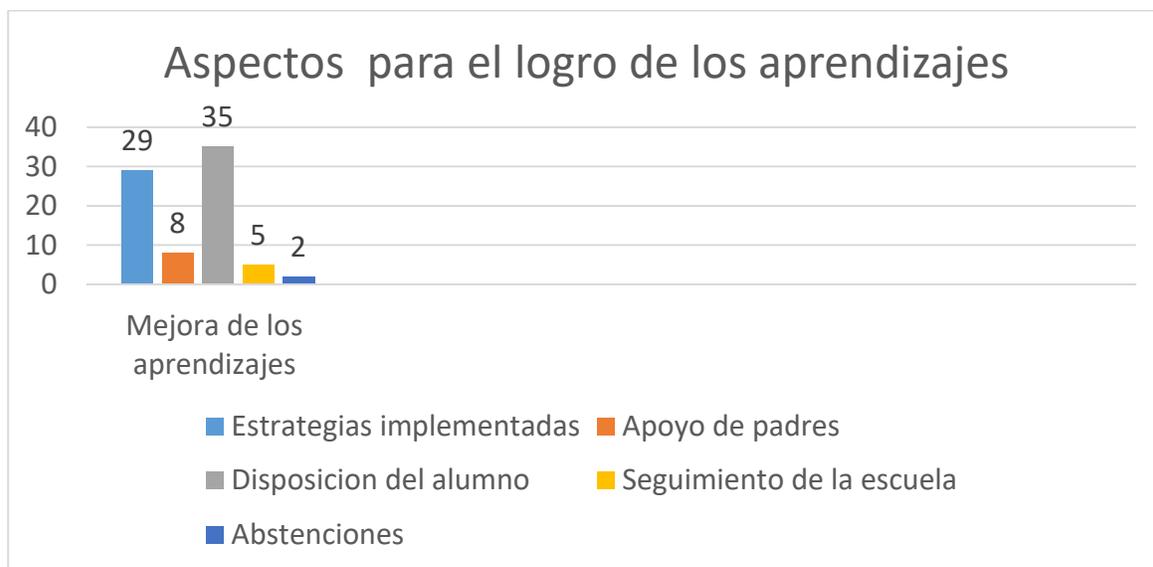
21.- ¿Las estrategias de la Ruta de Mejora Escolar de su centro escolar han cambiado en cada ciclo escolar?



Con esta pregunta se buscaba conocer si las estrategias o compromisos que se adquieren en la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar, son las mismas cada año o cambian. Ya que en mi centro escolar las prioridades, siempre son elevar conocimientos de Español y Matemáticas y las estrategias por lo general son las mismas, lectura diaria, ejercitación de operaciones básicas y resolución de problemas matemáticos.

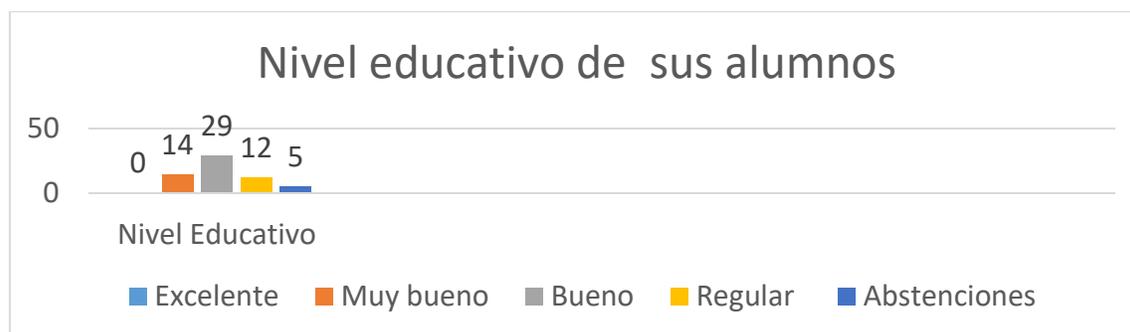
Un poco menos de la mitad de los encuestados coinciden en que las estrategias en la Ruta de Mejora Escolar a veces cambian; mientras que 17 de 60 encuestados, es decir, casi un 25% de los profesores argumentan que las estrategias si cambian cada nuevo ciclo escolar.

22.- ¿De los siguientes aspectos coloque 1 al que considera de mayor importancia para lograr el avance de la mejora de los aprendizajes de los alumnos, 2 al siguiente y así sucesivamente?



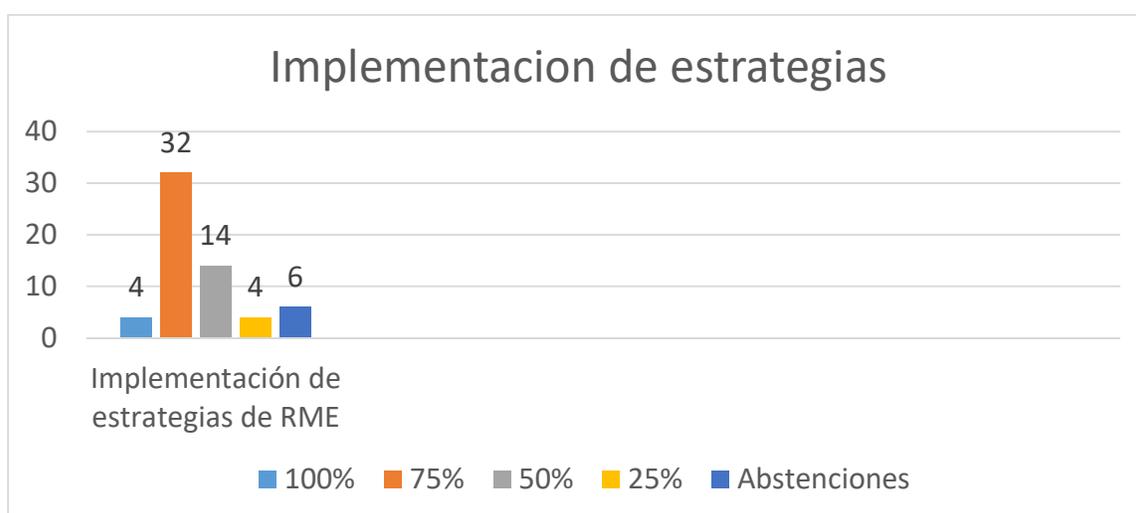
Se observa que más de la mitad de los profesores, coincidieron que lo más importante para mejorar los aprendizajes de los discentes, es precisamente la disposición de éstos; seguido de las estrategias implementadas por los profesores, como podemos observar, las cifras no coinciden ya que los docentes pusieron como número 1 tanto las estrategias como la disposición de los alumnos. Es decir, para ellos ambos son de gran relevancia para lograr la mejora de los aprendizajes.

23.- ¿En qué nivel educativo considera se encuentran sus alumnos, en este momento el ciclo escolar?



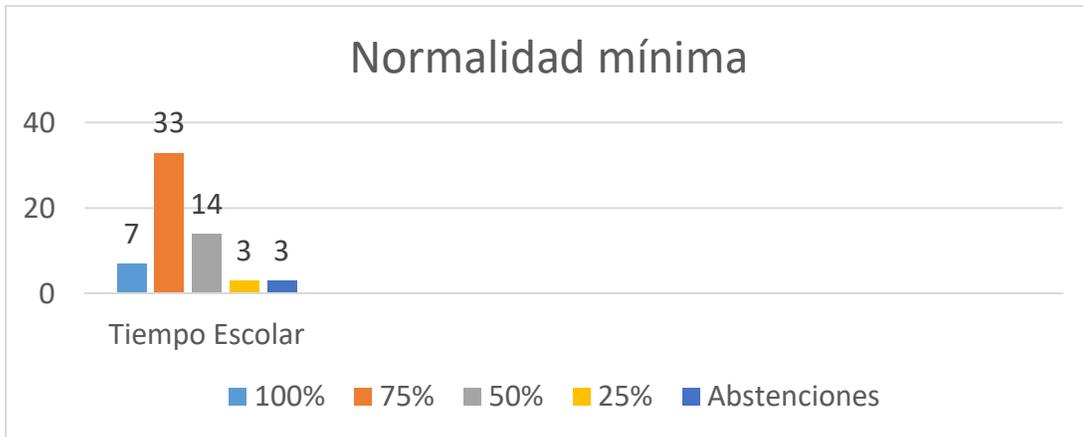
Los profesores consideran que sus alumnos se encuentran en un nivel educativo medio, casi la mitad de los encuestados así lo manifestó, un poco más de una cuarta parte de los docentes consideran que se encuentran en un nivel muy bueno de conocimientos.

24.- ¿En qué nivel implementa en su salón de clases, las estrategias propuestas en la Ruta de Mejora Escolar?



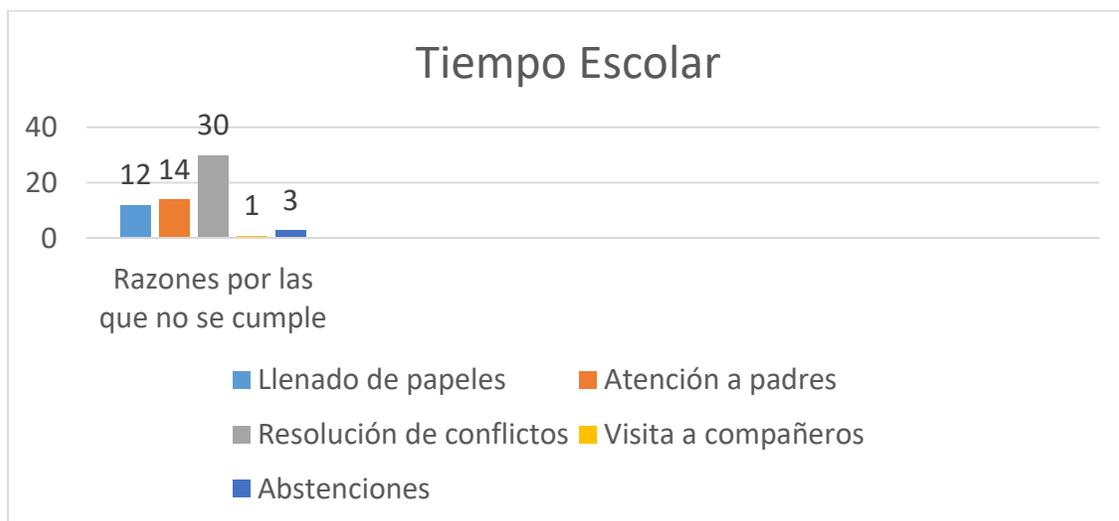
Más de la mitad de los encuestados implementa en un 75% las estrategias vertidas en los Consejos Técnicos Escolares, es decir, que en los salones de clases realizan las actividades o los acuerdos a los que se llegan en las juntas mensuales. Menos del 10% de los docentes implementa todas las estrategias que se establecen en las juntas de consejo. El 10% de los docentes no contestaron la pregunta, posiblemente no implementan las actividades.

25.- Uno de los rasgos de la Normalidad Mínima es “Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en las actividades de aprendizajes” ¿Qué tanto se cumple en su práctica docente?



Podemos observar plenamente que los maestros no ocupan al 100% el tiempo de su jornada para las actividades de aprendizaje, la gran mayoría coinciden en que sólo ocupan el 75% para la enseñanza, en la siguiente gráfica se da la respuesta del porque no se ocupa al 100 %.

26.- Si sus opciones anteriores fueron b,c o d. Conteste ¿A qué se le atribuye que no se cumpla con el 100% del tiempo escolar a las actividades de aprendizaje?



El 50% de los encuestados pierde el 25% de la jornada escolar en la resolución de conflictos, entendidos estos, como la pelea entre compañeros, el arreglo de dinero

extraviado, entre otros. El 25 % de la muestra, coinciden en que la atención a padres de familia merma la jornada escolar y un poco menos del 25% considera que el llenado de papeles administrativos no permite que se cumpla ese rasgo de normalidad mínima.

28.- ¿Qué diferencias observa entre el Proyecto Estratégico de Transformación Escolar y la Ruta de Mejora Escolar?

30.- ¿Qué significado tiene para usted el término “Calidad Educativa”?

Las siguientes respuestas son de los profesores encuestados, sus respuestas fueron libres y se respetaron todas y cada una de las palabras contestadas.

No. Encuesta	RME y PETE	Calidad Educativa
1	Que el PETE es planear anualmente de manera general pedagógicamente apegándose al plan de estudios y la RME su planteamiento es más didáctico en la autonomía escolar.	Conocimientos adquiridos en destrezas, habilidades y actitudes que son necesarias para el desarrollo personal.
2	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
3	PETE considera dimensiones administrativa, pedagógica organizativa y social. La ruta considera prioridades educativas.	La calidad educativa supone desarrollo de competencias y mejora en procesos pedagógicos, sin embargo, la realidad de la “calidad educativa” coloca a la educación en un papel de exclusión social educativa; de valores cuantitativos en cuanto a productividad (empresarial) y pobreza intelectual.
4	Enfocados a los aprendizajes para la mejora de los aprendizajes de los alumnos.	Mejorar los conocimientos tanto alumnos y maestros.

5	Que va más enfocado a aprendizajes del alumno la RME. EL PETE busca mejora y lleva un proceso de avance en cada una de sus etapas durante el ciclo.	Mejorar los procesos de aprendizaje, enfocarse a los planes y programas para modificar y desarrollar mejor las actividades.
6	El PETE es anual y la RME es mensual	En todos los ciclos escolares siempre hay calidad educativa.
7	En general solo que la RME señala rasgos de normalidad mínima y en el PETE se trabaja por dimensiones.	Hace referencia a que todos los participantes en el proceso educativo: directivo, docentes alumnos y padres de familia realicen y adquieran compromisos cumplan con sus funciones y por ende se logre el máximo aprovechamiento de los alumnos.
8	No se regresó la encuesta.	No se regresó la encuesta.
9	EL PETE cubre todo un año de trabajo, la RME también, pero en cada CTE deben mostrarse los avances si es que los hubo y mejorar las actividades.	No contestó.
10	Van de la mano en base a la mejora de los aprendizajes y mejora de infraestructura.	Educación significativa.
11	El primero es a más largo tiempo. La segunda se evalúa más rápidamente.	Lograr que los alumnos sean capaces de ser productivos y capaces de convivir en armonía, ser autónomos y productivos para sí mismos y otros.
12	En que la RME se centra en la problemática principal del centro educativo, se parte de un análisis, se implementa, se le da seguimiento, se evalúa y se rinden cuentas para una mejor calidad educativa.	Que al haber alcanzado los aprendizajes esperados le ayuden a fortalecer sus competencias y le sirvan como herramienta para solucionar sus problemáticas.

13	El PETE es general y la RME es específica.	Que la educación se enseñe de una manera excelente contado con infraestructura, pedagogía administrativa, matrícula adecuada.
14	Abstención	Mejorar el proceso de Enseñanza – aprendizaje en el alumno de acuerdo a sus competencias.
15	Una está enfocada a los aprendizajes y su mejora. El otro se refiere al plan de trabajo.	La mejora en cuanto a la educación tanto para profesores, como alumnos y padres de familia, mejorar los conocimientos que deben adquirir los alumnos y el quehacer docente.
16	Que uno habla en forma general abarcando los ámbitos y la RME se basa una debilidad en la escuela.	El desarrollo cualitativo en lo pedagógico, matrícula adecuada, administrativo, infraestructura, sociocultural y psicosocial.
17	Anteriormente se tomaba en cuanto a un tema en específico y la Ruta de Mejora trata de ver con mayor amplitud las dificultades de la escuela.	Que se logre un equilibrio en muchas de los aspectos como: conocimientos adquiridos, conocimientos previos, aprendizajes esperados.
18	Son muy similares, pero en la RME se integran todo lo que afecta el contexto escolar.	Tomar en cuenta los diversos contextos que presenta el alumno satisface realmente las necesidades de los alumnos.
19	El PETE es el documento que organiza toda la información de un centro escolar, para que a partir de ahí se desarrolle un plan de desarrollo escolar.	Es el nivel educativo que se le tiene que dar al alumno, para que desarrolle sus competencias en su escuela y en su entorno social.
20.-	Abstención	Brindar mayores oportunidades de aprendizaje a todos los alumnos. Que los alumnos apliquen lo aprendido a diversas situaciones dándole solución, es decir, no solo resuelva y pase el examen, sino que lo aplique posteriormente
21	El PETE es inexistente	Se está viendo a la educación como mercancía y no mejorar como persona.

22	El PETE es inexistente	Perdón tuve que retirarme.
23	El PETE es inexistente	Ofrecer un servicio formativo adecuado a los alumnos que genere aprendizajes significativos.
24	No contestó.	Ofrecer un servicio formativo adecuado a los alumnos, que genere aprendizajes significativos.
25	Ya no existe el PETE	Dar una escuela de calidad a los alumnos
26	Que en la Ruta de Mejora aparece la normalidad mínima escolar, la base de la RME y en el PETE cada escuela lo realizaba particularmente.	Se habla de "calidad" dentro de todo el proceso que el alumno utilizó para aprender desde la organización.
27	Que la Ruta de Mejora lleva un seguimiento lógico dentro de las necesidades de la escuela.	Impartir una clase de acuerdo a las necesidades de mis alumnos, utilizando estrategias, técnicas, etc. Que ayuden a mejorar el aprendizaje de mis niños.
28	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
29	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
30	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
31	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
32	Ahora se utiliza la ruta de mejora, el PETE ya no.	Compartir conocimientos necesarios significativos.
33	Considero que van de la mano para lograr avances en nuestro quehacer educativo.	Atender a los alumnos de acuerdo a sus necesidades educativas haciendo las adecuaciones necesarias, respetando sus tiempos de aprendizaje, utilizando material didáctico cuando se requiera para la facilidad de adquisición.

34	Eso no existe, ya solo ruta de mejora.	Calidad significa un todo. Desde la puntualidad para el trabajo asistencia de alumnos, trabajos en clase, participación de padres algo que no se da y no puede haber calidad.
35	Ambos para mejorar las condiciones de la escuela. EL PETE YA NO SE TRABAJA	Abstención
36	Ninguna	Desarrollar todas sus capacidades básicas esquema básico corporal, intelectual, valores
37	Que el PETE tiene una visión general sobre lo que se planea de manera anual, de esta manera origina en una transformación. Además se planifica en las dimensiones: pedagógica, curricular, organizativa, administrativa, participación social. La RME es un planteamiento dinámico que hace presente la autonomía de gestión en la escuela.	La calidad educativa se refiere a la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para desarrollarlas a lo largo de su vida.
38	No contestó.	Significa impartir la enseñanza y educación por medio de las estrategias y conocimientos indispensables y a su vez adecuadas para lograr formar estudiantes con los conocimientos, habilidades y valores que requieren para desempeñarse a lo largo de su vida académica, profesional o personal.
39	La diferencia es que el PETE era el plan de la escuela antes de que se implementará la Ruta de Mejora, lo redactaba y escribía la dirección escolar con los elementos que rescataba de los planes de grupo.	Planear y aplicar estrategias que sirvan para fortalecer y mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, que permitan obtener buenos resultados educativos.

40	La ruta de mejora es todo el año. El PETE desconozco mucho de él (33 años de servicio).	En el resultado de Rendición de cuentas, en su competencia hacia la vida.
41	Tiene una estructura diferente, en el PETE se consideran mayores aspectos.	Calidad en la educación.
42	Que el PETE se concentra en estrategias para la mejora de todo el plantel y la RME específicamente se ocupa del aprendizaje de cada uno de los alumnos. (Avances individuales).	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para el logro de aprendizajes de los alumnos.
43	Ruta de Mejora: aprendizajes de alumnos PETE: mejora del plantel	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para el logro de aprendizajes de los alumnos.
44	Las dimensiones	Cumplimiento
45	Las dimensiones y su aplicabilidad	Una frase por cumplir compromisos internacionales.
46	En que la RME es más sistemático y se detectan más las áreas de oportunidad del grupo.	Abstención
47	Abstención	Abstención
48	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
49	Abstención	Abstención
50	No contestó	No contestó
51	Se lleva la Ruta de mejora	Que todos colaboremos padres alumnos maestros
52	No contestó	No contestó
53	Las dos son visiones de como deseamos que sean programadas las actividades en el ciclo escolar, solo que la RME puedes especificar las actividades del aula.	Ser mejor en todo y reflejarlo en nuestras actividades.
54	No contestó	No contestó
55	El PETE es una propuesta educativa en la que sus elementos funcionan como ejes transversales y la RME es el instrumento	Que el alumno adquiera al 100% los aprendizajes esperados, que su calidad de aprendizaje permita un avance académico importante en su vida.

	para organizar la acción de todos, está a favor de la convivencia escolar.	
56	Ninguna, es una perdedera de tiempo.	Uf! Que palabras tan incomprensibles, si descubriéramos y entendiéramos su verdadero significado y compromiso, no estaríamos como estamos.
57	Los dos conllevan a lo mismo	Mejora de los aprendizajes y conocimientos.
58	No se regresó la encuesta	No se regresó la encuesta
59	Se tenían metas a largo plazo en el PETE y en la RME son metas por ciclo escolar.	Mejorar los aprendizajes o más bien la adquisición de aprendizajes.
60	Ninguna	Excelencia educativa

31.- De los siguientes enunciados, conteste sí o no

La Ruta de Mejora Escolar:

1.- Es una herramienta que en verdad fortalece las capacidades de la escuela para mejorar los aprendizajes de los alumnos.

2.-Promueve la generación de compromisos y acciones concretas y verificables.

3.-Replantea o reprograma las tareas y compromisos en cada CTE

4.- Se retoma en cada CTE para que no pierda su función como apoyo en la organización

5.-Centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende

6.- El los CTE se revisan avances, se evalúa el cumplimiento de acuerdos y metas.

7.- En los CTE se realizan ajustes en función de los retos que se enfrentan y se retroalimentan la toma de decisiones.

8.-Se establecen prioridades, trazar objetivos y metas verificables, así como estrategias para la mejora del servicio educativo.

9.-Reconoce las necesidades educativas de todos los alumnos en cada asignatura o campo formativo, a partir de revisar los resultados que obtuvieron en el ciclo escolar anterior o campo formativo

10.-Se examinan en los reportes de evaluación las calificaciones y los promedios.

11.-Se reconocen las fortalezas con las que cuentan para llevar a cabo la tarea docente y directiva respectivamente.

12.-Se plantean las mejoras que requieren las prácticas de enseñanza y de gestión escolar para atender las necesidades educativas identificadas.

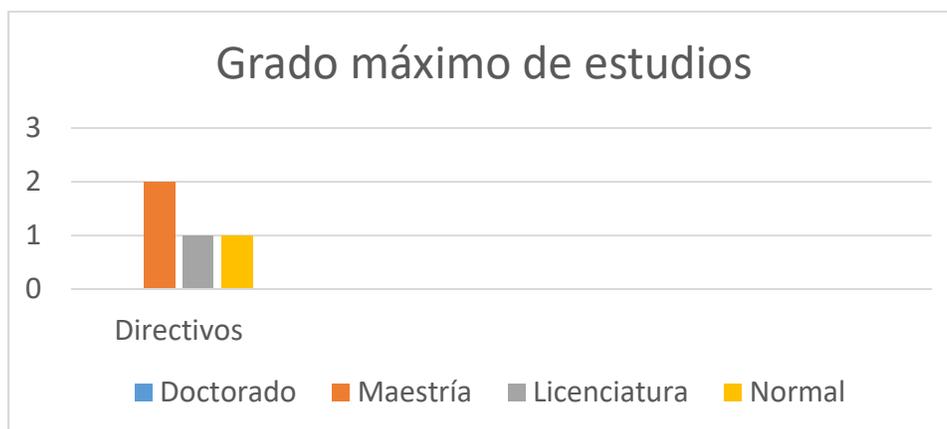
13.- Se identifican a los alumnos que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes previstos en el ciclo escolar, de no ser promovidos al siguiente ciclo o nivel educativo o de deserción escolar.

Más de 95% de los docentes argumentaron que si a todos los reactivos, en realidad, no se sabe si por el poco tiempo o el exceso de preguntas los docentes contestaron afirmativamente a todos los enunciados de la Ruta de Mejora Escolar.

II.- ENCUESTA A DIRECTIVOS

Formación docente

1.- ¿Cuál es su grado máximo de estudios?



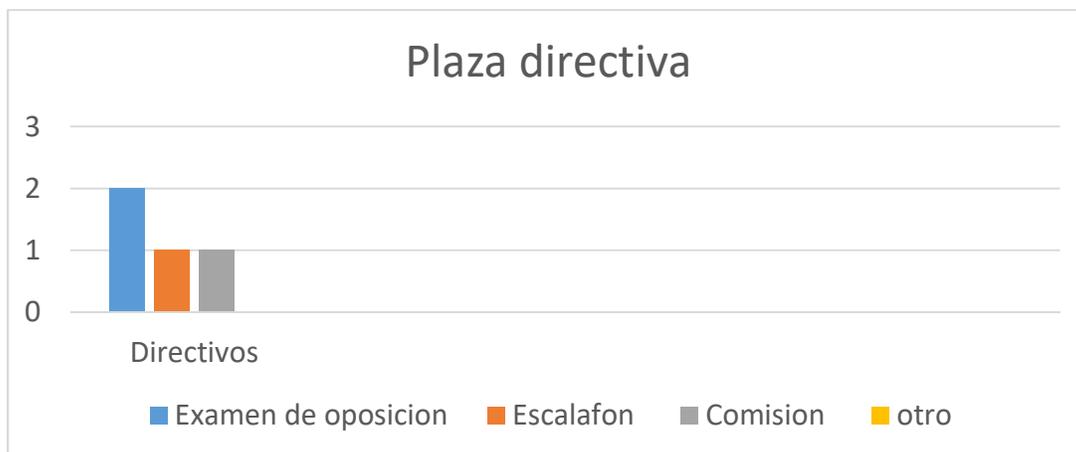
Como podemos observar, dos de los cuatro directivos tienen una maestría; otro tiene licenciatura y uno más sólo la Normal básica, éste último obtuvo su plaza por comisión, es decir, no tiene documentación oficial que lo acredite como director.

2.- ¿Cuántos años de servicio tiene como directivo, en la SEP?



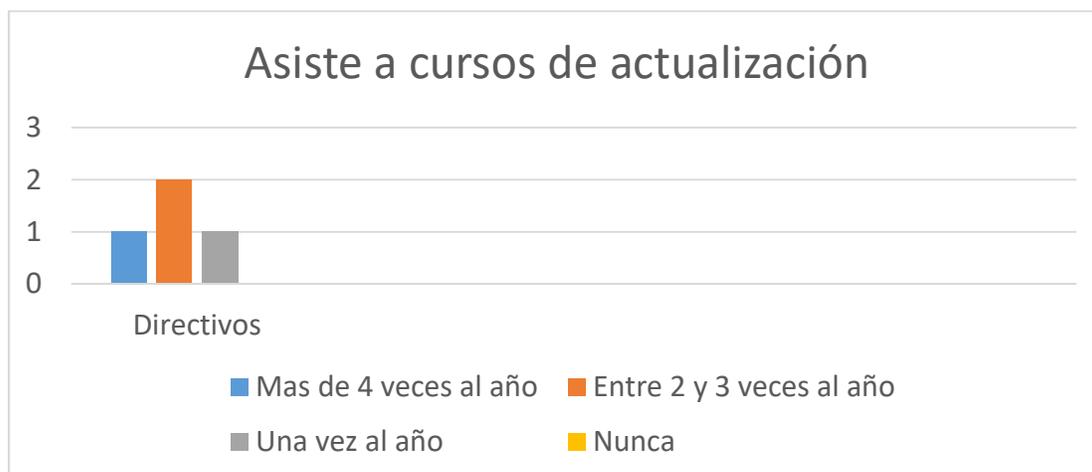
Dos profesores respondieron que tienen más de 10 años como directivos, en ambos casos tienen similitud también en su edad cronológica; en los otros dos docentes hay un servicio de entre 2 y 5 años, sin embargo, uno de ellos es una persona joven y el otro, tiene una mayor edad.

3.- ¿Cómo logro obtener la plaza directiva?



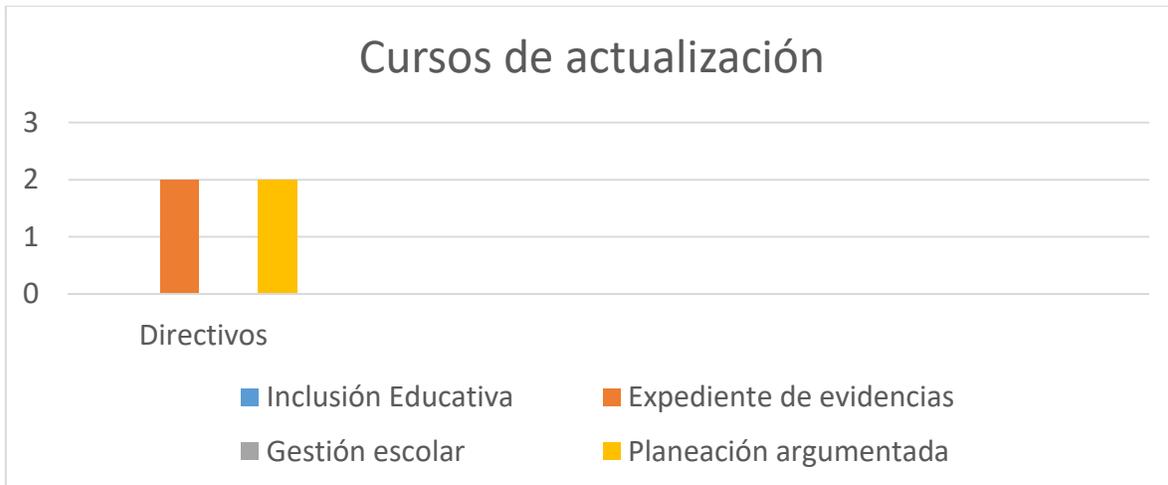
Dos directivos realizaron su examen de oposición para poder acceder al puesto, uno de ellos lo realizó por escalafón, el cual es un sistema organizado en la Secretaria de Educación Pública para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores de base. Este reglamento tiene normas que determinan y regulan este procedimiento.

4.- ¿Con qué frecuencia asiste a cursos de actualización docente?



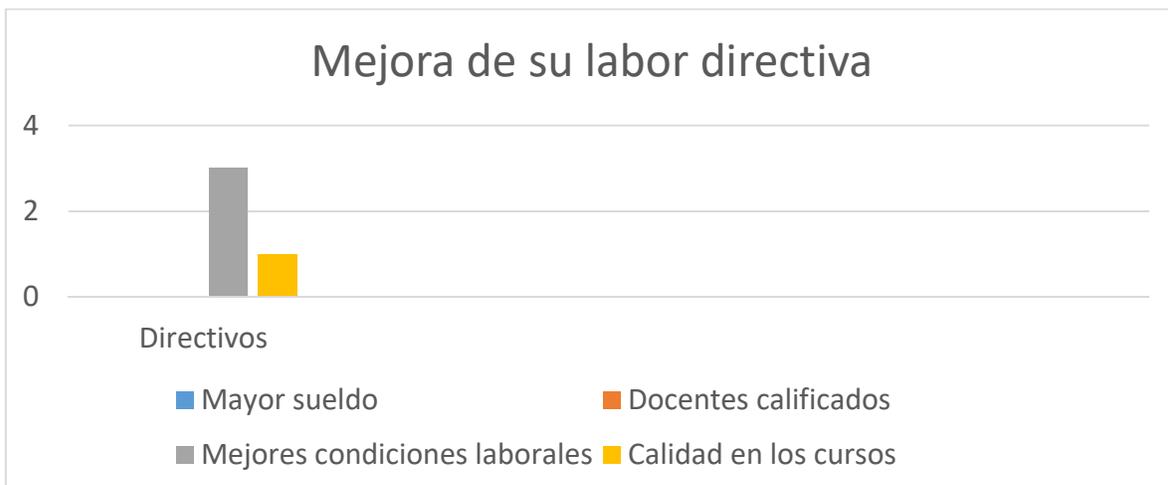
Los directivos asisten a cursos de actualización varias veces al año. Uno de los cuatro directores asiste sólo una vez al año.

5.- ¿Qué tipo de cursos de actualización le gustaría participar?



Como era de esperarse los directivos escogieron los cursos de moda, ya que por la evaluación docente; el curso de expediente de evidencias y planeación argumentada; son los punteros en esta elección.

6.- ¿Qué necesita para mejorar su labor directiva?

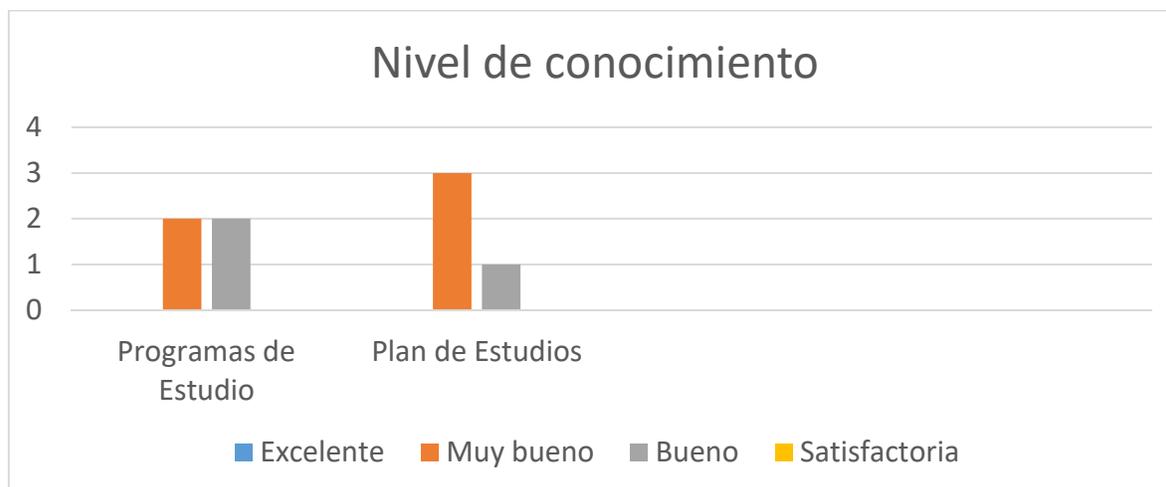


El 75% de los directivos coincidieron en que para mejorar su labor docente, necesitan mejores condiciones laborales, considero, que se pudo obtener más información si se hubiese preguntado, que condiciones son las que se necesitan mejorar.

Labor directiva

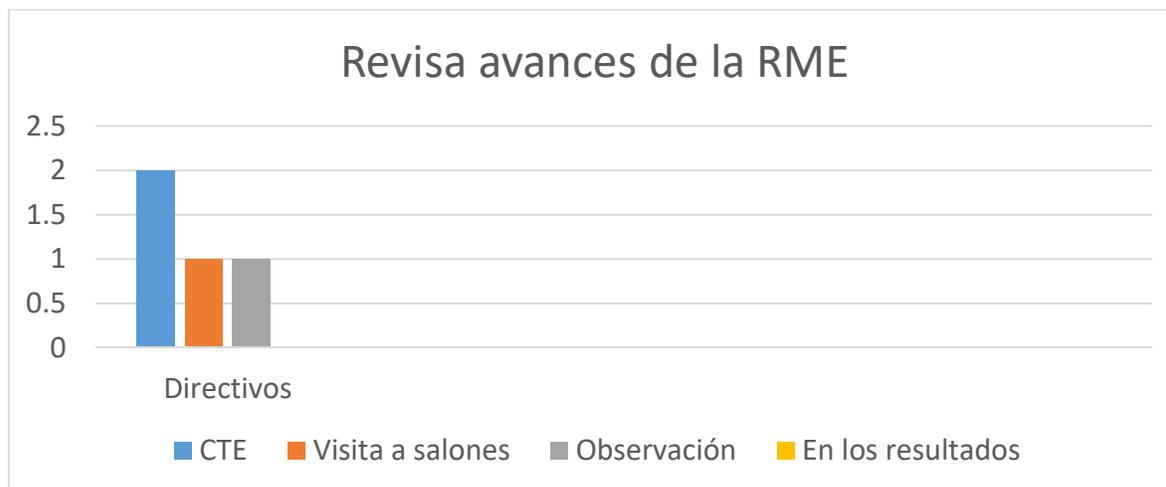
1.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento del Plan de Estudio 2011?

2.- ¿Cuál es su nivel de conocimiento de los Programas de Estudio 2011?



Los resultados de las encuestas, establecen que los directivos tienen un nivel bueno y muy bueno del conocimiento de programas y planes de estudio. Sin embargo, considero también que se pudo haber preguntado ¿De qué le sirve conocer dichos programas?, ¿Cómo los emplea en la cotidianidad de su trabajo?

3.- ¿Cómo revisa los avances de la Ruta de Mejora Escolar en su centro escolar?



La mitad de los directivos encuestados, revisan avances en los Consejos Técnicos Escolares, el otro 25% de los encuestados revisan los avances de la Ruta de Mejora Escolar con la visita a los salones y el último porcentaje con la observación diaria.

4.- ¿Cuáles son las características de su personal docente?



La mitad de los directivos coinciden en que su personal docente es responsable, un 25% de los directivos argumenta que su plantilla docente es colaborativa y el último directivo considera que se personal es incoherente.

5.- Del 1 al 9, coloque cuál es el orden de importancia, para el cumplimiento de la Normalidad Mínima de su centro escolar

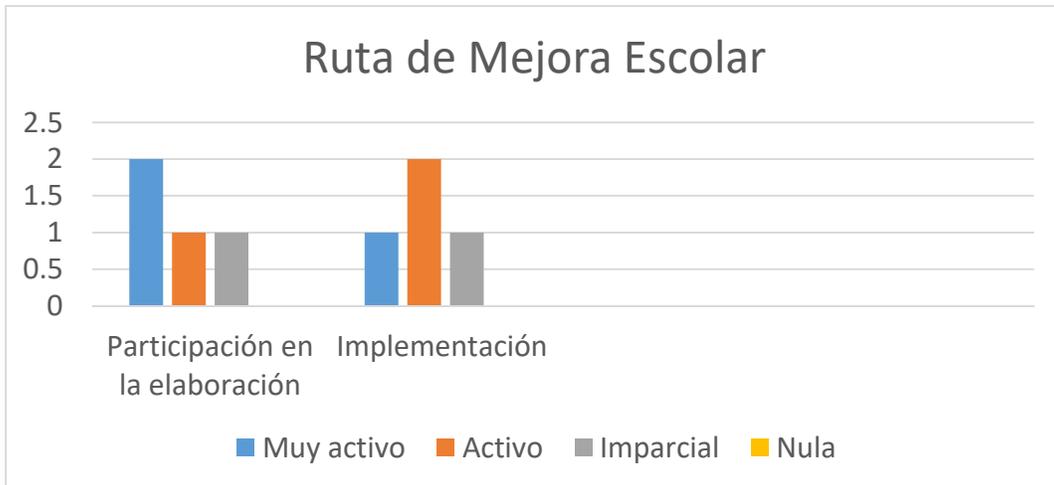
Todas las escuelas brindan el servicio educativo los días establecidos en el calendario escolar.	
Todos los grupos disponen de maestros la totalidad de los días del ciclo escolar.	
Todos los maestros inician puntualmente sus actividades.	
Todos los alumnos asisten puntualmente a todas las clases.	
Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los estudiantes y se usan sistemáticamente.	
Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.	
Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.	
Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.	

El siguiente cuadro muestra las respuestas de los cuatro directivos, acerca de la importancia de los centros escolares en el cumplimiento de la Normalidad Mínima.

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	La directora contesto que el orden de importancia en su centro de trabaja, es el mismo que se da en el documento de la RME, es decir, lo más importante es que brinde el servicio seguido de que todos los grupos dispongan de un maestro. En último lugar se encuentra el dominio de Español y Matemáticas.
Ejército Constitucionalista	En este centro escolar las cosas cambian, el director pone en prioridad que todos los grupos tengan un docente, seguido de que las actividades que proponga el docente logren la participación de los alumnos, en tercer lugar se encuentra el dominio de Español y Matemáticas, después encontramos que se le da prioridad al rezago educativo y en último lugar se encuentra la puntualidad.
Luis Vargas Piñeira:	Se le da prioridad a que todo el tiempo escolar se ocupe para actividades de aprendizaje, seguido de que las actividades del docente logren que todos los alumnos participen en clase, en tercer lugar al igual que la escuela Ejército Constitucionalista se encuentra el dominio de Español y Matemáticas y en último lugar se encuentra la puntualidad.
Cinco de mayo	Se le da prioridad a que todos los grupos dispongan de maestros en su totalidad, seguido de que las actividades que propone el docente logren que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.

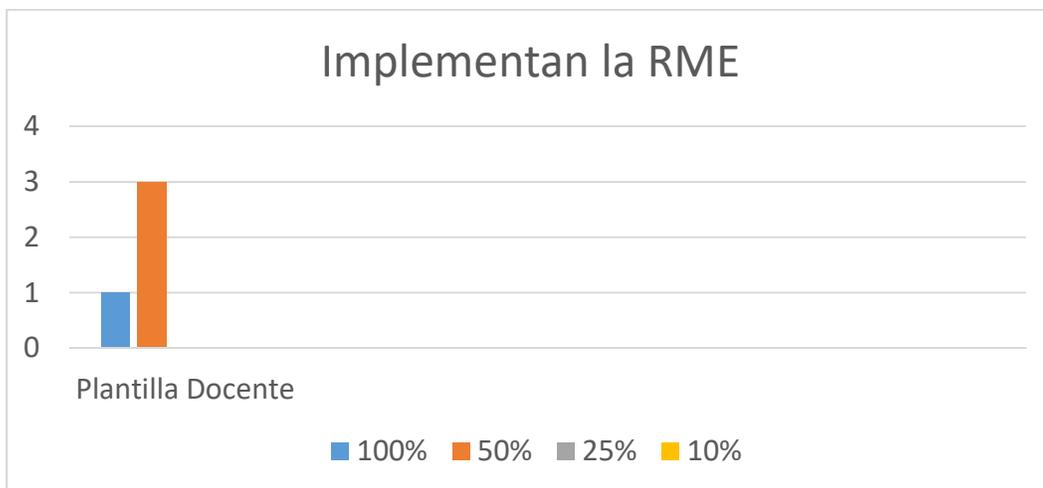
6.- ¿Cuál es el nivel de participación de los docentes en cuanto a la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar?

7.- ¿Cuál es el nivel de participación de los docentes en cuanto a la implementación de la Ruta de Mejora Escolar?



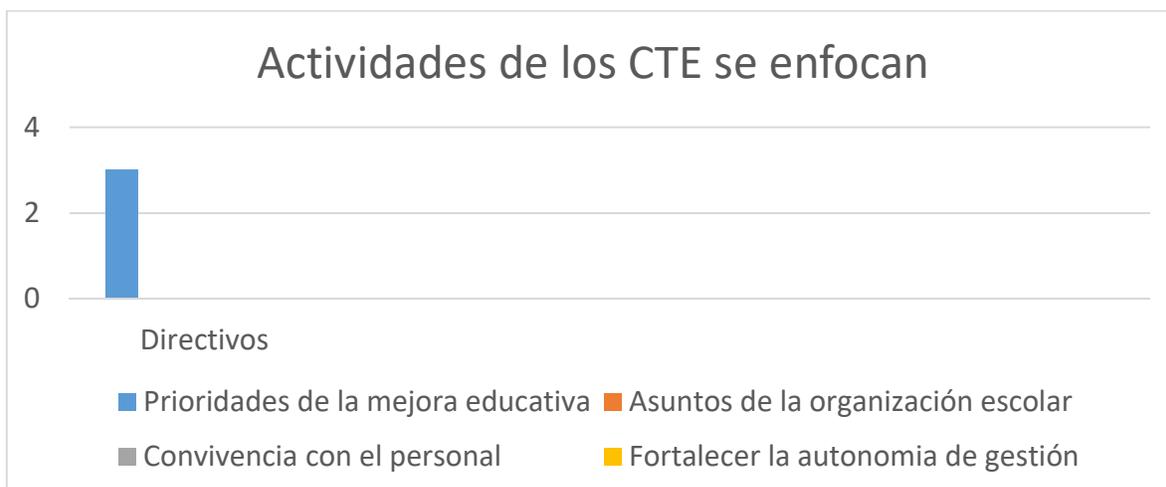
Se observa que la participación de los docentes en la elaboración e implementación de la Ruta de Mejora Escolar, se encuentra entre el rango activo y muy activo, en dos centros escolares; en uno de los centros escolares, dicha participación por parte de los profesores es imparcial.

8.- ¿Qué porcentaje de su plantilla docente adquieren el compromiso de implementar la RME?



En tres de los cuatro centros escolares, sólo la mitad de los docentes implementan las actividades de la Ruta de Mejora Escolar. En un centro escolar el 100% de la plantilla docente implementa la Ruta de Mejora Escolar.

9.- ¿Las actividades que se desarrollan en los CTE se enfocan en?



Como era de esperarse, el tiempo de los Consejos Técnicos Escolares se utiliza para atender las prioridades de la mejora educativa, al menos esos son los resultados de la encuesta. Un directivo omitió la pregunta.

10.- ¿Qué diferencias observa entre el PETE y la RME?

El siguiente cuadro muestra las respuestas de los cuatro directivos encuestados acerca de las diferencias que observa entre el PETE y la RME.

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	La Ruta de Mejora Escolar permite que el objetivo sea fácil de establecer considerando, el qué, quién, para qué y redactarlo en infinitivo. La meta es medible.
Ejército Constitucionalista	En teoría tienen propósitos similares creo que la principal diferencia es que la RME la debemos de construir entre todos lo mismo que llevarla a la práctica el PETE podía ser más individualista.

Luis Vargas Piñeira:	El PETE se utilizó y ahora es RME donde participan los docentes.
Cinco de Mayo	La RME la hacen todos los docentes. El PETE la dirección.

11.- ¿Qué acciones ha implementado para lograr que “*Todos los alumnos asistan puntualmente a clases*”?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Recibir a los alumnos con un saludo cordial, actividades para empezar el día.
Ejército Constitucionalista	Trabajar con los que llegan tarde, pedir a los docentes llevar su registro e intervenir con los padres de familia.
Luis Vargas Piñeira:	Una gráfica de puntualidad.
Cinco de Mayo	Hablar con los niños acerca de la importancia de la puntualidad.

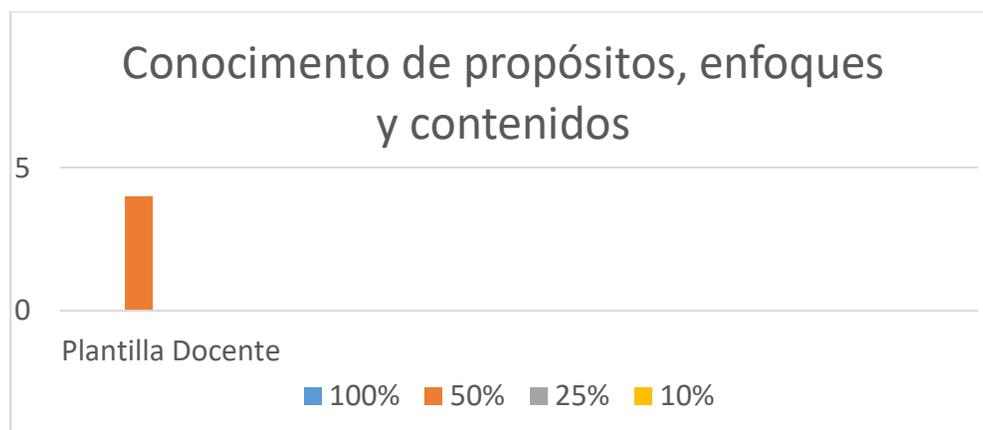
12. ¿Qué acciones ha implementado a nivel escolar para disminuir el rezago educativo?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Realizar la flexibilidad curricular para el alumno que lo requiere con el apoyo de la maestra especialista UDEEI.
Ejército Constitucionalista	Estrategias de trabajo específicas. Canalizaciones Apoyo de los padres de familia.
Luis Vargas Piñeira:	Talleres de nivelación en Lectura, Escritura y Matemáticas.
Cinco de Mayo	Pedir a los docentes una planeación con adecuaciones.

13.- ¿Cómo evalúa las acciones realizadas por su colectivo docente?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Con las visitas a grupo, encuestas a los alumnos y padres de familia.
Ejército Constitucionalista	Nos falta consolidar el trabajo colaborativo. Se opina sobre mucho y se trabaja individualmente en la mayoría de los casos.
Luis Vargas Piñeira:	Con cuestionamientos individuales.
Cinco de Mayo	Con la observación.

14.- ¿Qué nivel de porcentaje de la plantilla docente tiene un conocimiento sólido de los propósitos, enfoques y contenidos de su nivel educativo?

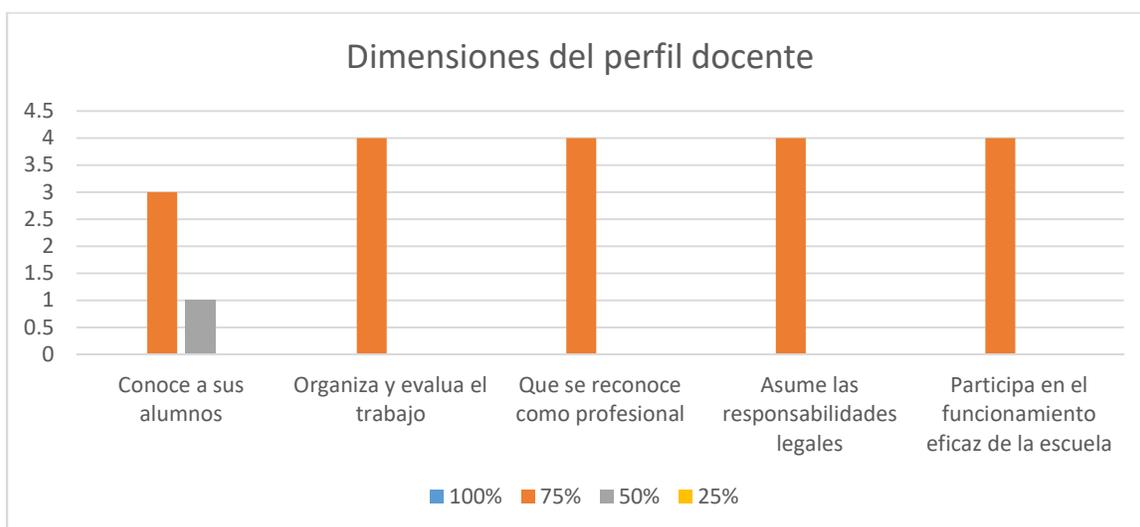


Los directivos coincidieron en que su plantilla docente sólo tiene un 50% del dominio de propósitos, enfoques y contenidos de los Planes y Programas de estudio.

15.- ¿Qué nivel de porcentaje de la plantilla docente cumplen con las dimensiones del perfil docente?

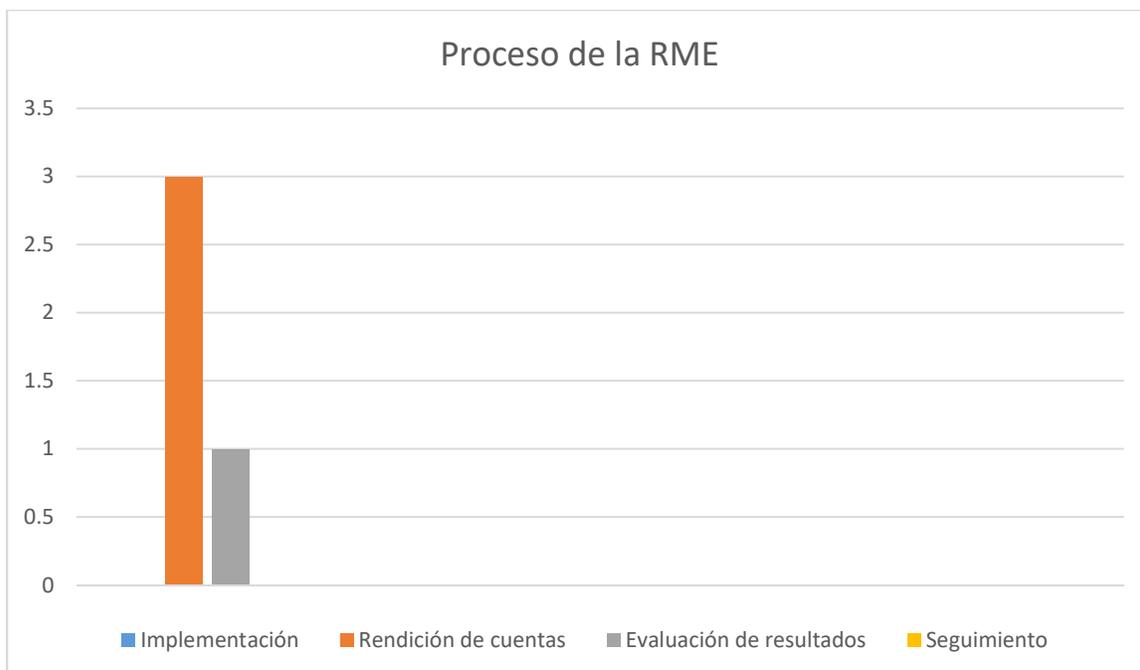
En esta pregunta los docentes debían responder en qué grado los docentes cumplen las dimensiones.

Dimensión	100%	75%	50%	25%
Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y/o que deben aprender.				
Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo y realiza una intervención didáctica pertinente				
Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su aprendizaje				
Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos				
Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad.				



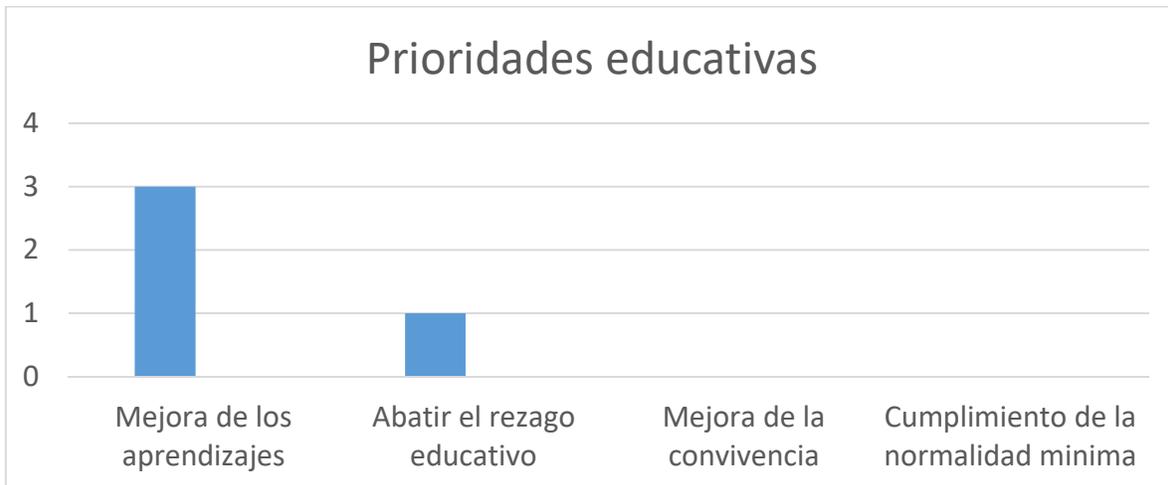
La gráfica nos muestra que de las cinco dimensiones del perfil docente, los directivos consideran que sólo el 75% de sus profesores cumplen con dicho perfil. La primera dimensión, en un centro escolar sólo el 50% de los maestros conocen a sus alumnos.

16.- ¿En qué proceso de la Ruta de Mejora escolar se encuentra su centro educativo?



Debido a que la encuesta se realizó en la última reunión de Consejo Técnico Escolar, tres centros escolares se encontraban en la rendición de cuentas y uno de ellos en la evaluación de resultados. La primera se refiere al informe que deben realizar a nivel grado y escuela. Que se logró, cuáles fueron los resultados.

17.- ¿En cuál de las 4 prioridades educativas, su centro escolar ha puesto mayor énfasis?



El 75 % de los centros escolares, establecen que su prioridad es la mejora de los aprendizajes. Es por ello que las actividades se enfatizan en las asignaturas de Español y Matemáticas.

18.- ¿Considera que su plantilla docente establece lazos de colaboración para el logro de objetivos comunes? Explique su respuesta

José María Mercado	Si se establece la colaboración para el logro de las metas ya que permite mejorar la práctica docente.
Ejército Constitucionalista	No. Los problemas entre docentes y con padres de familia y otras situaciones han impedido lograr objetivos comunes.
Luis Vargas Piñeira:	Si, ya que implementan talleres.
Cinco de Mayo	No.

19.- ¿Cómo fomenta la actualización de su personal?

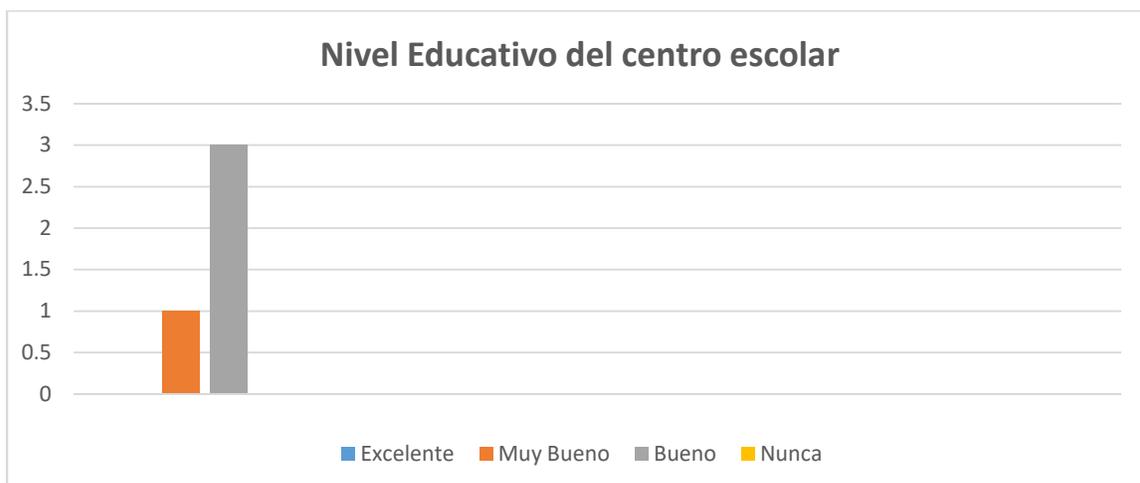
José María Mercado	Invitándolos a que tomen cursos para la formación continúa.
Ejército Constitucionalista	De manera individualizada se ha animado al personal para que se actualice y/o capacite.
Luis Vargas Piñeira:	Con talleres y pláticas
Cinco de Mayo	Invitándolos de manera individualizada.

20- ¿Las estrategias de la Ruta de Mejora Escolar de su centro escolar han cambiado en cada ciclo escolar?



Tal como se esperaba, las estrategias para lograr la mejora de los aprendizajes, en los centros escolares, en dos de ellos casi siempre cambian y en los otros dos sólo a veces. Aquí se buscaba conocer que tanto, las escuelas modifican sus estrategias o las cambian, con el objetivo de mejorar los aprendizajes.

21.- ¿En qué nivel educativo considera se encuentran sus alumnos a nivel escuela, en este momento del ciclo escolar?



22.-Específicamente en cuanto a la mejora de los aprendizajes ¿Qué acciones ha implementado la escuela y cuáles son los resultados?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Generando planificaciones que cubran las necesidades de cada grupo.
Ejército Constitucionalista	Se han favorecido las actividades lúdicas y el uso de materiales se ha intentado que la planeación de las actividades sea importante para la realización del trabajo.
Luis Vargas Piñeira:	Talleres de Lecto escritura y Matemáticas.
Cinco de Mayo	No respondió.

23.- ¿A qué considera el éxito o no de su escuela como institución educativa?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	El avance obtenido en la escuela es un resultado del trabajo generado por el colectivo.
Ejército Constitucionalista	Al nivel de responsabilidad que decide asumir cada docente para realizar con compromiso su trabajo.
Luis Vargas Piñeira:	A la dedicación de los profesores
Cinco de Mayo	A los profesores

24.- ¿De qué manera, la aplicación de la normatividad asegura el cumplimiento de las funciones de su personal docente?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	No respondió
Ejército Constitucionalista	La normatividad es un medio de control deficiente para asegurar el cumplimiento de la labor docente.
Luis Vargas Piñeira:	No respondió
Cinco de Mayo	No respondió

25.- ¿Cuáles han sido los mayores retos, que como director ha enfrentado en el proceso de planeación e implementación de la Ruta de Mejora Escolar de su centro educativo?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	El reto más fuerte es que los docentes elaboren una planificación acorde al diagnóstico y contemplando la flexibilidad curricular.
Ejército Constitucionalista	La participación e involucramiento del equipo docente en el trabajo colaborativo.
Luis Vargas Piñeira:	No respondió
Cinco de Mayo	Lograr la participación de los docentes.

26.- ¿De qué manera evalúa el proceso de la Ruta de Mejora Escolar en su plantel?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Mediante los formatos de seguimiento. Realizando una autoevaluación del trabajo de grupo y como colectivo.
Ejército Constitucionalista	Es un proceso que se intenta llevar como sugieren las autoridades pero que en la práctica poco se avanza.
Luis Vargas Piñeira:	No respondió.
Cinco de Mayo	No respondió.

27- ¿Cuáles son los procesos o instrumentos, que generan insumos para fortalecer su Ruta de Mejora Escolar?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Las encuestas, rubricas, evidencias de cada grupo.
Ejército Constitucionalista	La evaluación de los procesos, el seguimiento de la implementación de las actividades propuestas, el análisis de los datos que se requieren en cada CTE.
Luis Vargas Piñeira:	No respondió.
Cinco de Mayo	No respondió.

28.- ¿Qué significado tiene para usted el término “Calidad Educativa”?

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Significa que el trabajo o labor de cada docente debe sustentarse siempre en el Plan de Estudios 2011 y el programa del grado, para que los alumnos desarrollen sus competencias
Ejército Constitucionalista	Es un proceso complejo, como termino es una moda, es una justificación para retomar el control laboral del gremio. En teoría tendría que ver con maestros preparados para resolver de mejor manera su tarea y como consecuencia con alumnos mejor preparados.
Luis Vargas Piñeira:	No respondió.
Cinco de Mayo	Lograr que los alumnos logren todas las competencias.

29.- Ruta de Mejora Escolar

INDICADOR	SI	NO
1.- Cuenta con la planeación de su Ruta de Mejora Escolar		
2.- La planeación esta validada por todos los profesores		
3.-Se detectaron alumnos con rezago escolar		
4.-Se implementaron acciones para los alumnos con rezago escolar		
5.-Existieron avances de las acciones programadas en la RME		
6.- Los objetivos planteados es su RME se lograron		
7.-Se implementaron estrategias globales de mejora		
8.- Existen responsables en su RME		
9.- Se respetaron los tiempos para implementar las acciones de la RME		
10.- Hubo avances reales en la Mejora de los aprendizajes		
11.- Existe información cuantitativa de la Mejora de los Aprendizajes		
12.- Todo su personal docente participó en las actividades propuestas		
13.- LA RME es una herramienta que sirve para la mejora de la Calidad educativa		

Nombre de la Escuela	Respuestas de los directores
José María Mercado	Todas las respuestas de la directora del plantel fueron positivas.
Ejército Constitucionalista	Los objetivos plantados en la RME no se lograron. No se respetaron los tiempos para implementar las acciones de la RME. No hubo avances reales en la mejora de los aprendizajes. No existe información cuantitativa de la mejora de los aprendizajes. No todo su personal docente participo en las actividades propuestas.
Luis Vargas Piñeira:	Todas las respuestas del director del plantel fueron positivas.
Cinco de Mayo	Todas las respuestas del director del plantel fueron positivas.

III.- ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

Contexto familiar

1.-¿El alumno vive con?



Se observa que la mayoría de los niños de la muestra estudiada vive con ambos padres; madres solteras sigue en la estadística.

2.- Número de hermanos que tiene el alumno



La gráfica muestra que más de la mitad de los niños encuestados tienen entre uno o dos hermanos.

3.- Número de programas que ve en la televisión durante un día



La mayoría de los alumnos dedica entre tres y cuatro horas para ver la televisión, casi la mitad de las personas encuestadas dedica entre una y dos horas al día.

4.- Número de horas que dedica a trabajos extra escolares (tareas, repaso)



Casi la mitad de los encuestados afirma que dedican entre 1 o 2 horas en la realización de tareas, sólo un encuestado dedica más de cinco horas a la tarea y más cerca de 20 personas no contestaron la pregunta.

5.- ¿El alumno con quién realiza las actividades escolares?



Al parecer la madre sigue siendo la persona con mayor presencia en la vida escolar del alumno, al parecer si no se encuentra dicha figura, el alumno tiende a realizar las actividades solo.

6. ¿Qué tipo de red social visita el alumno? (Puede encerrar varias)



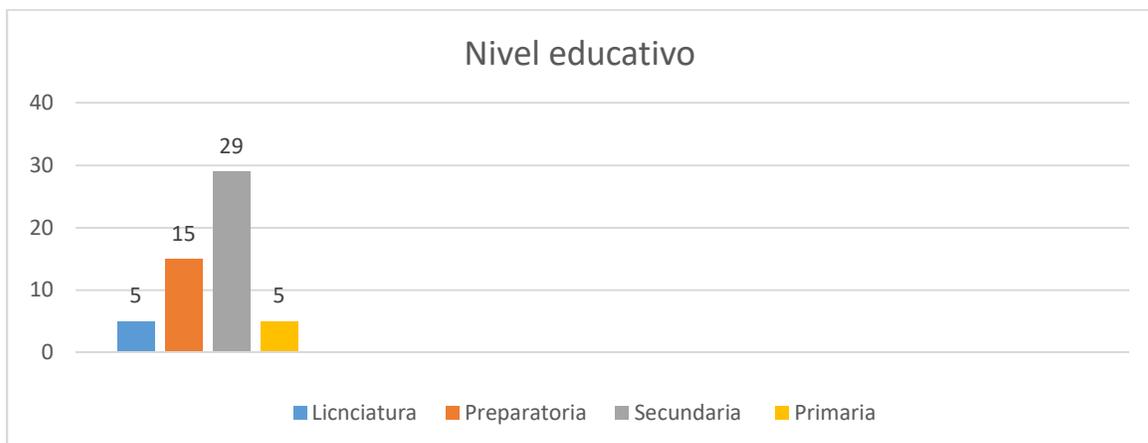
Un poco menos de la mitad de los alumnos, a pesar de ser menores de edad tienen una cuenta de Facebook y acceden a ella durante el día; el resto no tiene ninguna red social. Es importante mencionar que los alumnos que visitan esta página son alumnos de quinto grado, es decir tienen entre 11 y 12 años. Los 22 alumnos restantes son alumnos de primer y tercer grado. Y en otros casos hubo abstención.

7.- Número de horas que dedica a la revisión de sus redes sociales



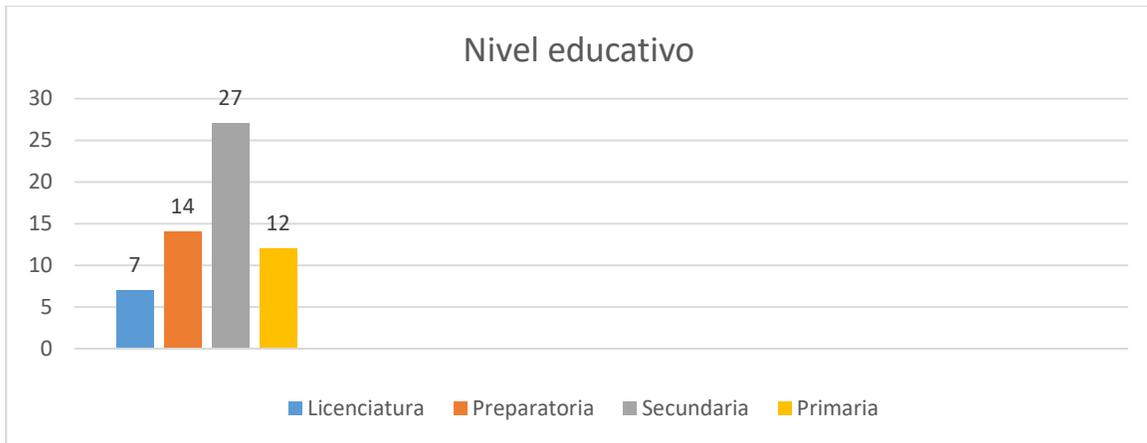
Se observa que los niños de primaria, dedican entre 1 y 4 horas a la revisión de sus redes sociales, en especial del Facebook. Algunos encuestados escribieron que si no es Facebook, se dedican al Play Store o revisión de whatsapp.

8.- ¿Cuál es el nivel educativo del padre?



Casi el 50% de los encuestados tiene la secundaria terminada, menos del 10% de la población cuenta con una licenciatura.

9.- ¿Cuál es el nivel educativo de la madre?



De manera muy similar con los padres de familia, la mayoría de las madres solo tienen secundaria, sin embargo, se ve una leve ventaja en cuanto al nivel de licenciatura con respecto a los hombres.

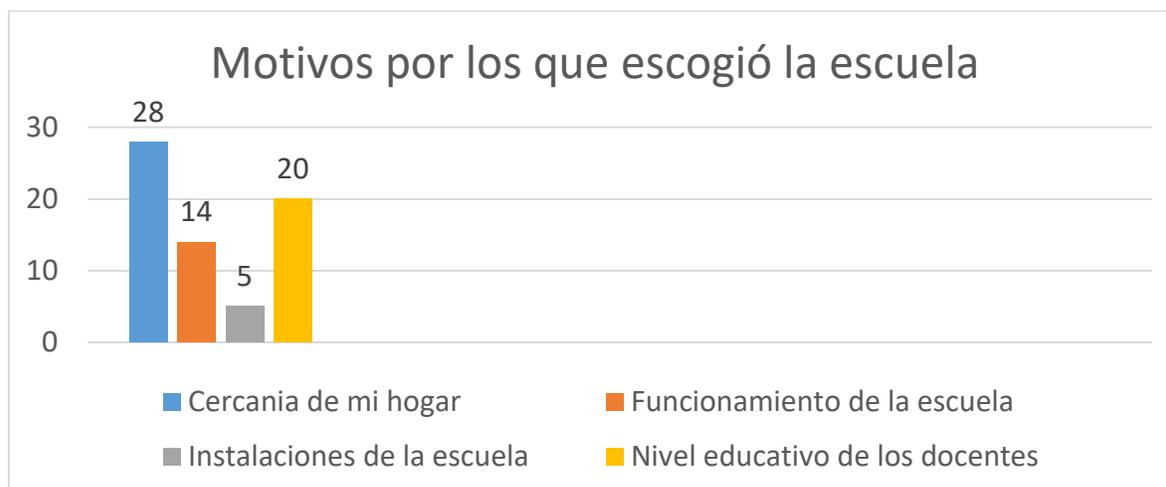
10.- Lugar donde el alumno realiza sus deberes escolares



El comedor y la sala son los lugares donde la mayoría de los alumnos realiza sus actividades escolares.

Contexto escolar

1.- Motivos por los que escogió la escuela para la educación de sus hijos



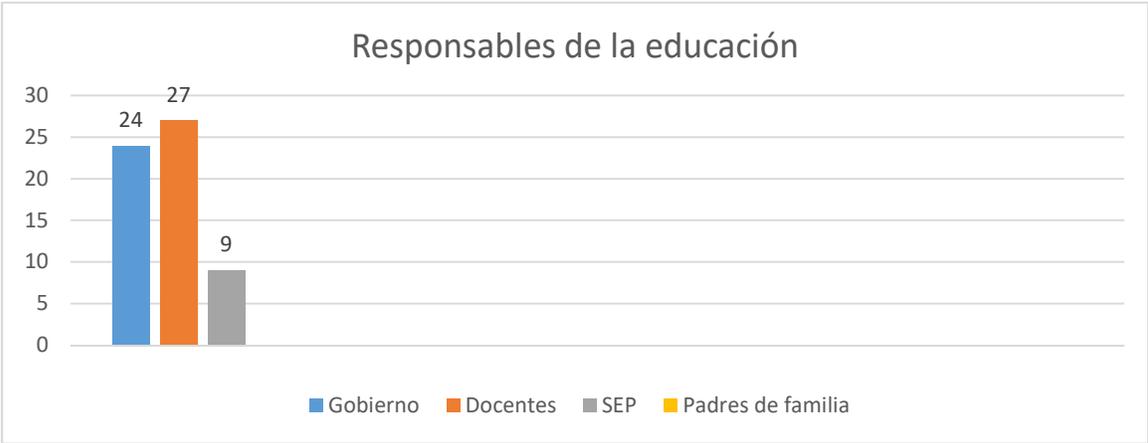
Como era de esperarse, la gran mayoría escogió la escuela por la cercanía a su hogar, muchos de ellos viven en la unidad o a sus alrededores.

2.- ¿Cuál es el nivel educativo que percibe en su hijo?



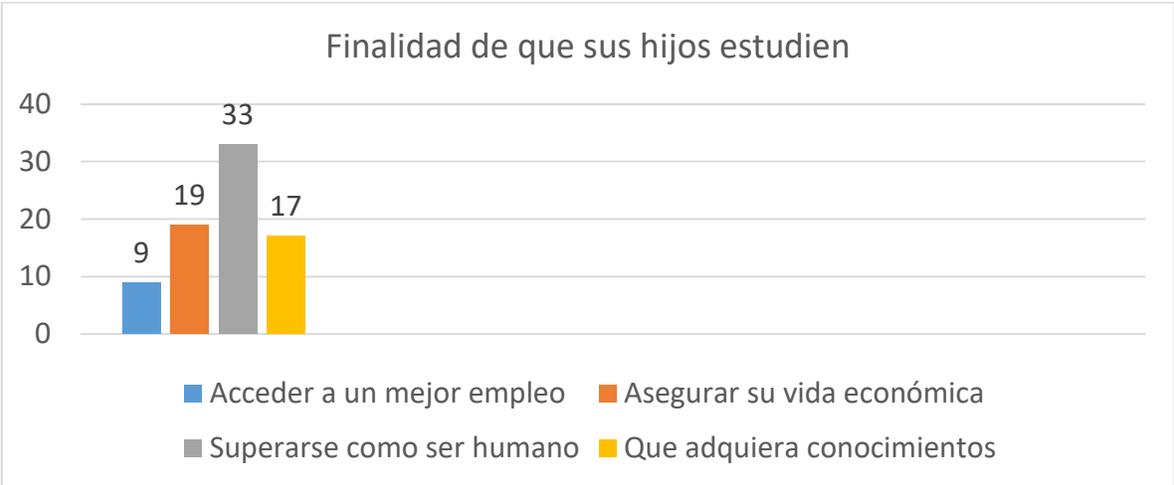
Más de la mitad de los encuestados considera que sus hijos tienen un nivel educativo muy bueno, seguidos del bueno. Ningún padre de familia colocó la opción deficiente.

3.- ¿Quiénes considera son responsables de brindar una educación de calidad a su hijo?



Los resultados se encuentran muy parejos entre que los responsables son el gobierno y los docentes, sin embargo, al parecer los padres opinan que los de mayor responsabilidad son los profesores de sus hijos.

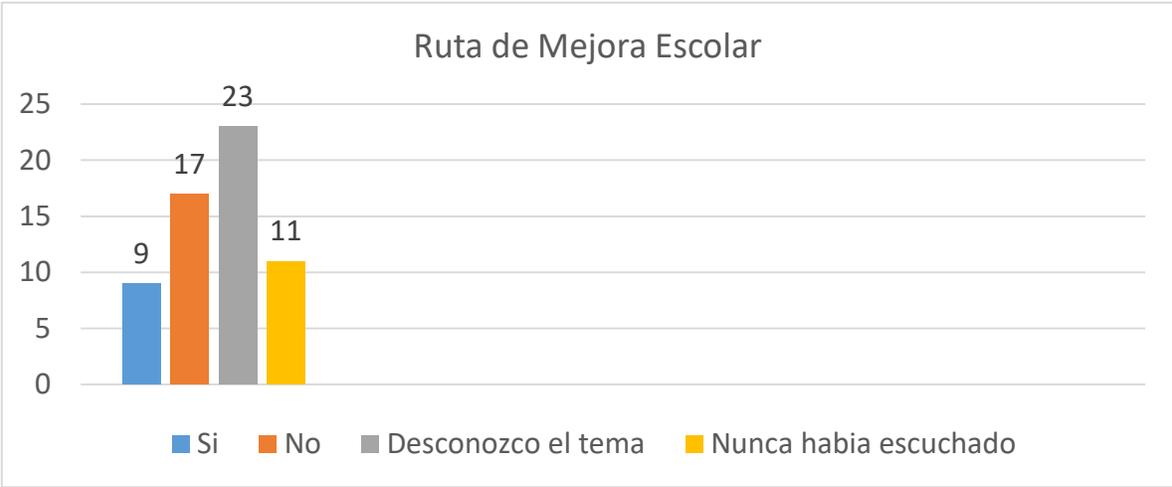
4.- ¿Cuál es la finalidad de que sus hijos estudien?



Los padres consideran que la finalidad prioritaria es que los niños se superen como seres humanos, seguido de que aseguren una vida económica, la adquisición de conocimientos queda en tercer lugar. Se puede observar que los números rebasan

el número de encuestados y esto es porque los padres de familia encerraron más de una opción.

5.- ¿Sabe qué es la Ruta de Mejora Escolar y para qué sirve?



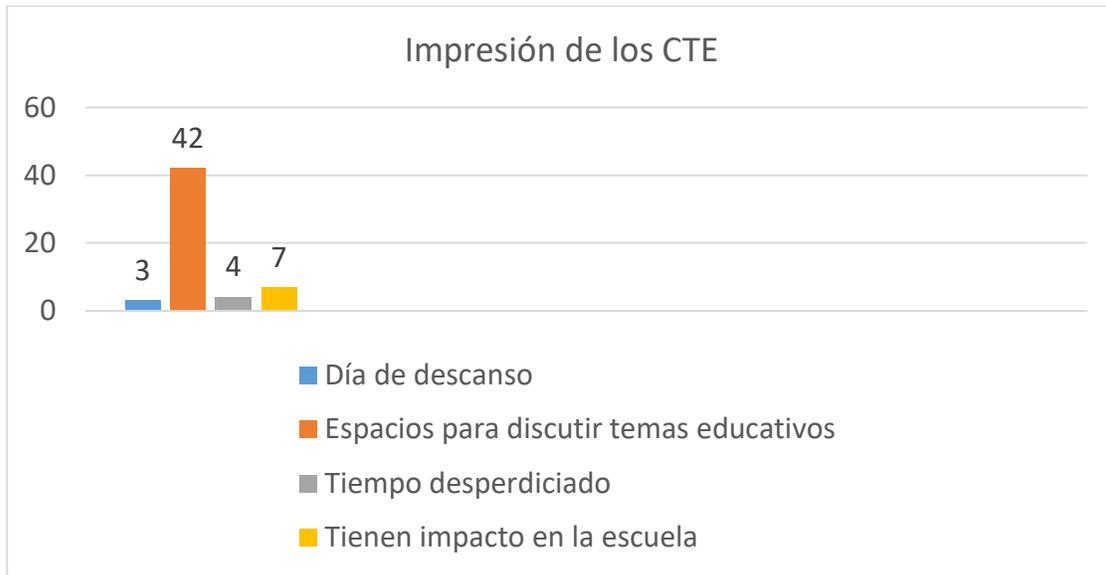
Casi la mitad de los padres desconoce que es la Ruta de Mejora Escolar.

6.-¿Ha sido invitado en la escuela para colaborar en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar?



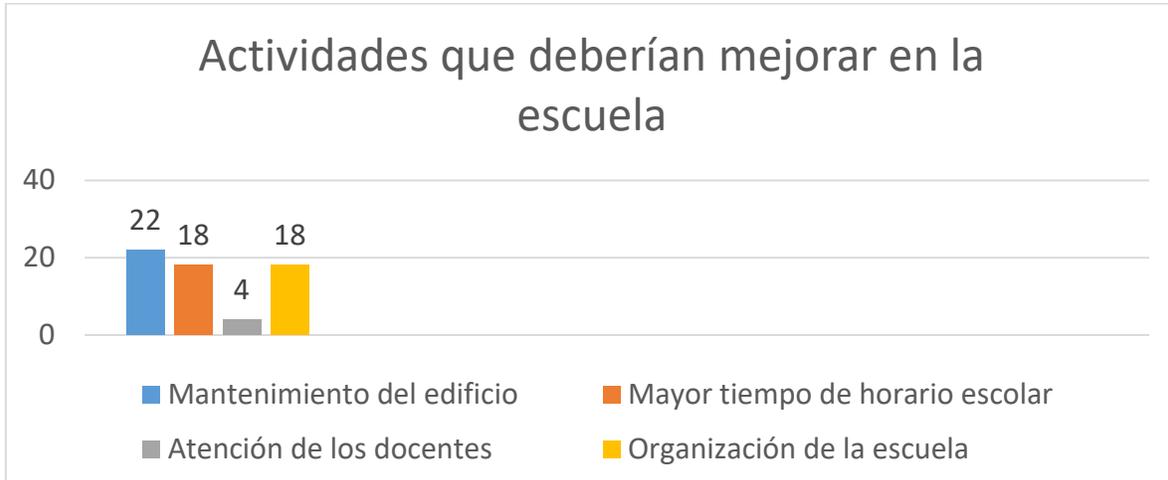
De la misma forma los padres de familia, consideran que nunca han sido invitados a la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

7.- ¿Cuál es su impresión acerca de los Consejos Técnicos Escolares?



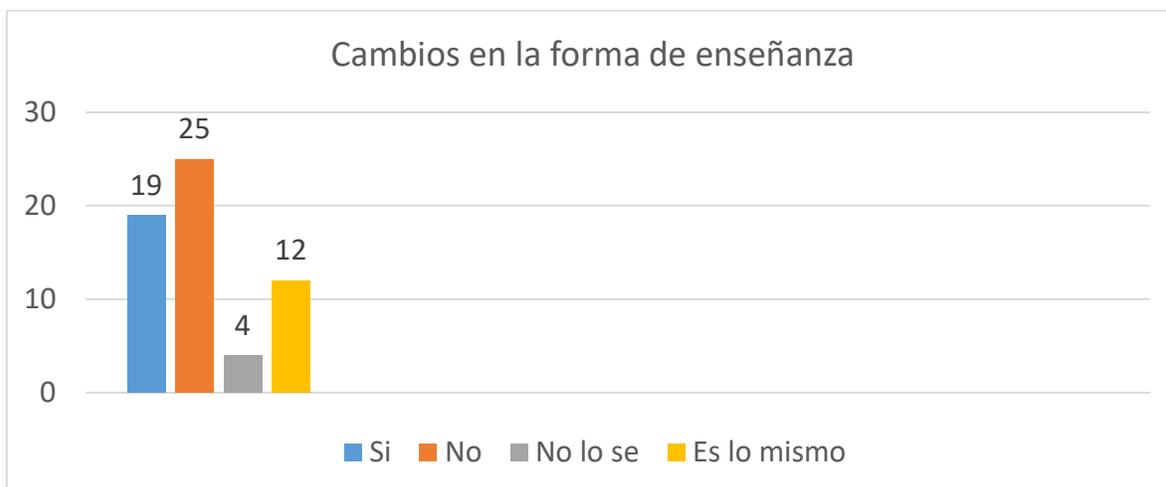
Los padres de familia consideran que las juntas de fin de mes son espacios para discutir temas educativos.

8.- ¿Qué actividades considera deberían mejorar en la escuela?



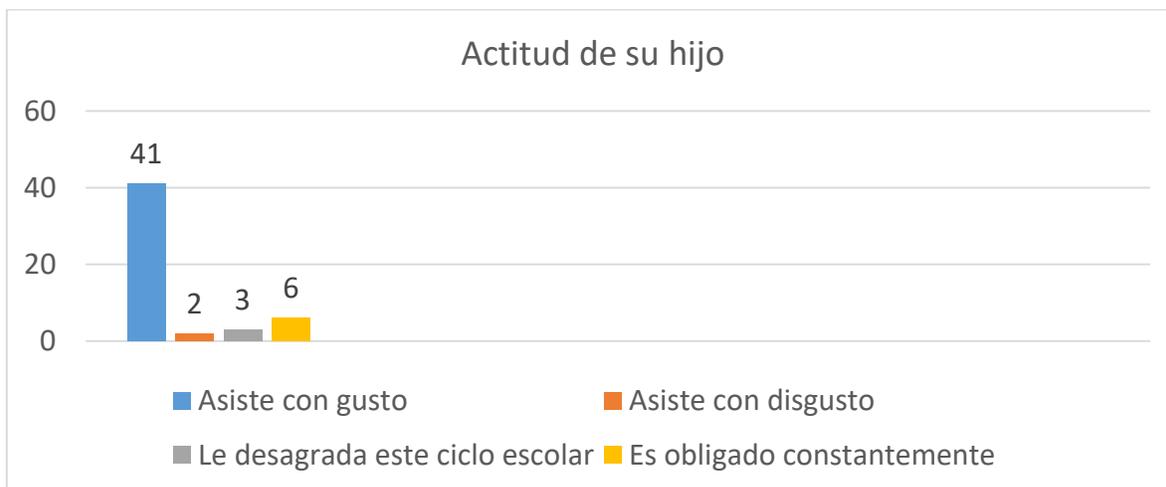
La encuesta nos arroja que las actividades a mejorar en el centro educativo son el mantenimiento del edificio, así mismo, existe un empate en cuanto a mejorar la organización de la escuela con ofrecer un mayor tiempo de horario escolar.

9.- ¿En comparación con años anteriores ha notado algún cambio en la forma de enseñanza de los docentes?



Los padres consideran que la forma de enseñanza en comparación con años anteriores no ha cambiado, un cuarto de los encuestados manifiesta que es lo mismo.

10.- ¿Cómo considera que es la actitud de su hijo hacia la escuela?



11.- ¿Qué nivel educativo le gustaría que alcanzara su hijo?



Casi el 50% de la población desea que sus hijos alcancen a estudiar la universidad.

12.- ¿Cómo considera el nivel de preparación de los docentes de la escuela?



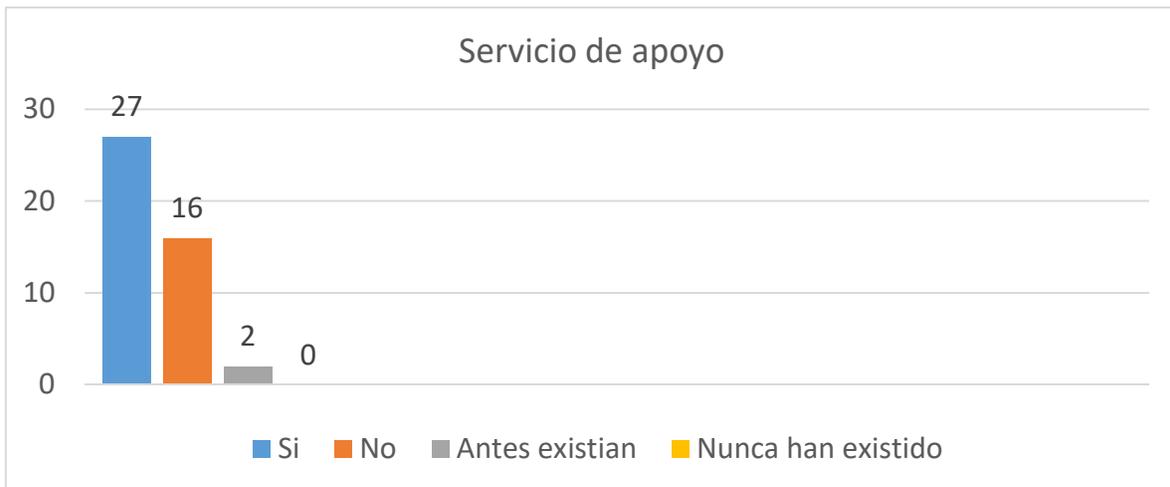
Según las encuestas los padres de familia consideran que el nivel de los docentes del centro escolar es muy bueno, seguido del nivel bueno.

13.- ¿Cómo considera las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza aprendizaje?



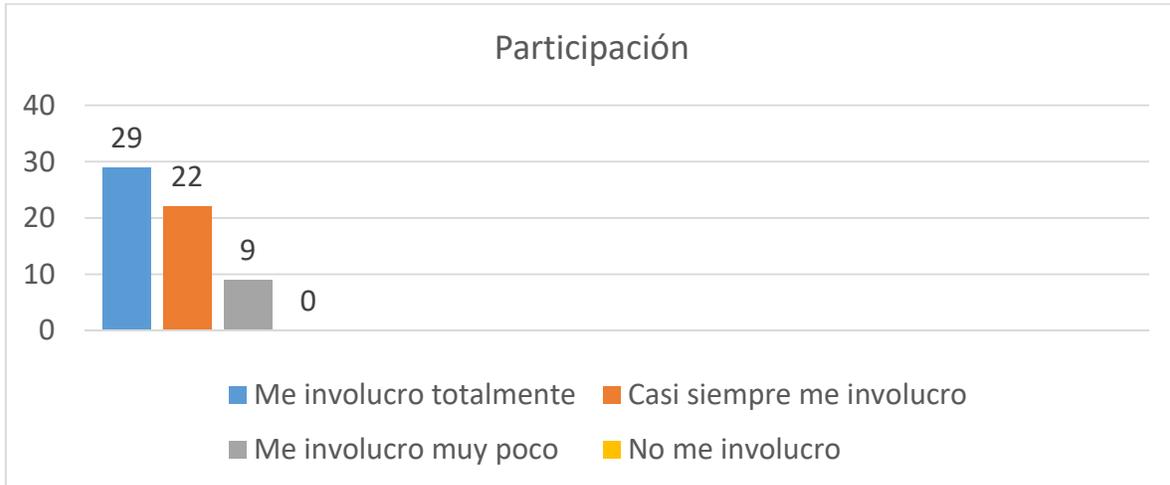
Los padres de familia perciben que las metodologías empleadas por los docentes se encuentran en un nivel muy bueno y bueno.

14.- Considera que en la escuela existen servicios de apoyo para la mejora de los aprendizajes de su hijo



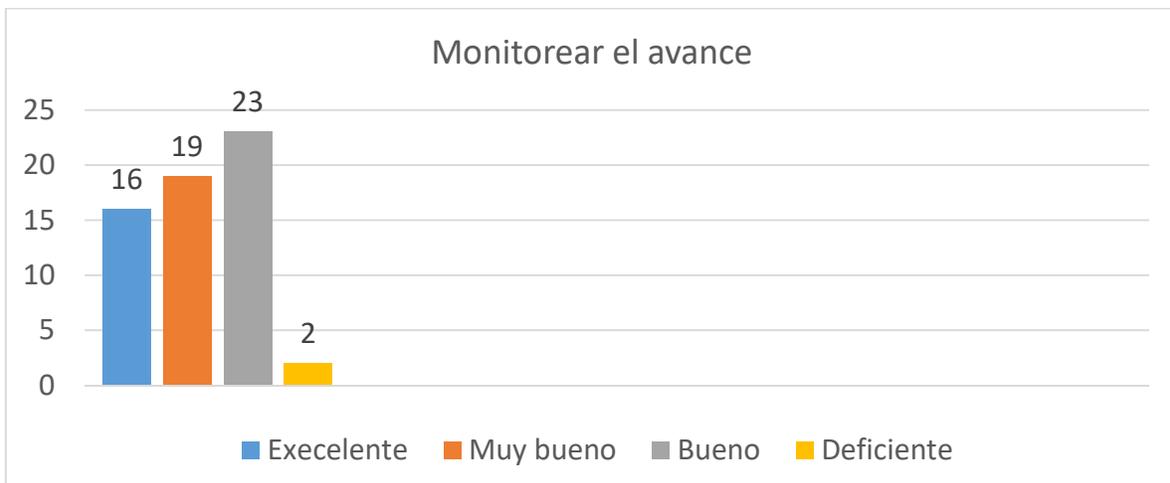
Los padres consideran que si hay servicios de apoyo.

15.- ¿Cuál es su nivel de participación como padre de familia en el proceso educativo de su hijo?



Casi la mitad de los encuestados considera que el nivel de involucramiento de su parte es total.

16.- ¿Cuál es el grado de interés que muestra la escuela para monitorear el avance de su hijo?

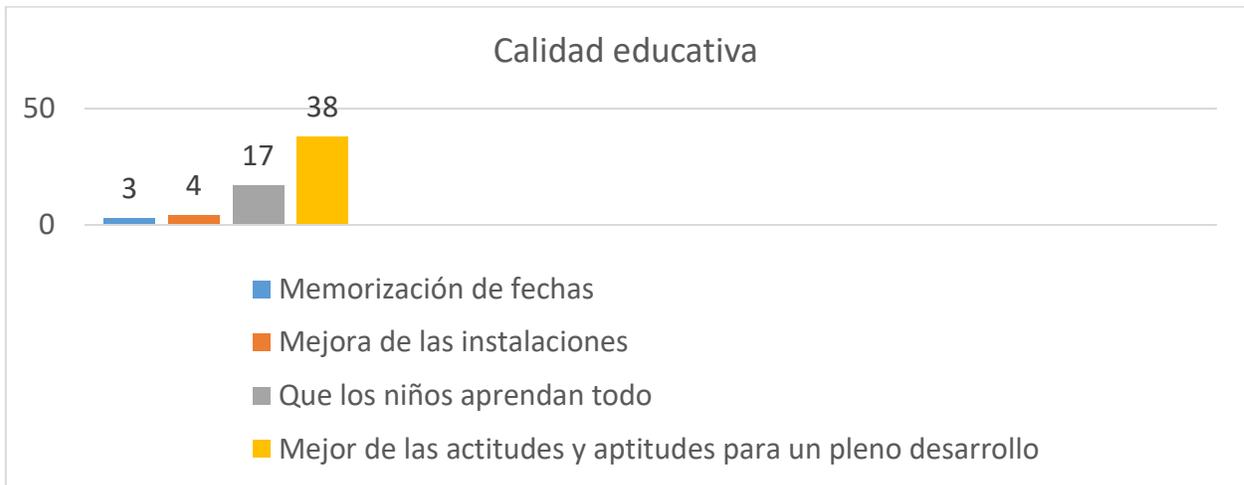


17.- ¿A qué le atribuye el nivel académico de su hijo?



Los padres de familia consideran que el nivel académico de sus hijos es responsabilidad de los docentes, seguido de los estudiantes.

18.- ¿Qué significa para usted calidad educativa?



Para los padres de familia, el termino calidad educativa se refiere a la mejora de las actitudes y aptitudes para un pleno desarrollo.

Acerca de los docentes

1.- ¿Es puntual al llegar a la escuela y al iniciar las clases?



Más de la mitad de los encuestados consideran que los docentes son puntuales al inicio de su jornada.

2.- ¿Entrega las calificaciones oportunamente?



La entrega de las calificaciones por parte de los docentes siempre es puntual.

3.- Se comunica, no solo en las juntas bimestrales, para informarle sobre el rendimiento de su hijo.



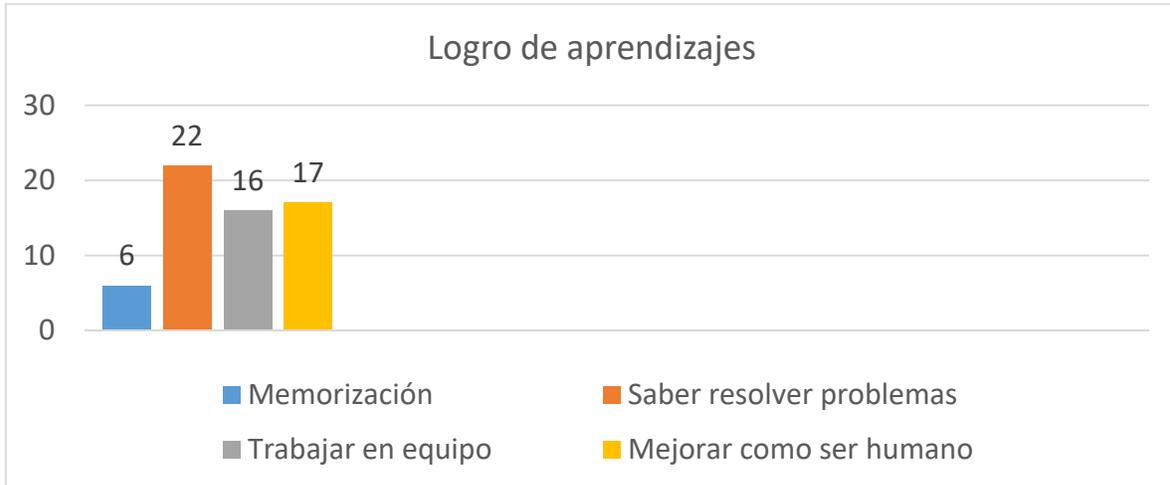
Siempre existe una comunicación entre padres y maestros, eso lo manifiestan un poco más del 50% de los encuestados.

4.- ¿En qué aspecto considera debería mejorar el maestro titular de su hijo?



Los padres de familia consideran que los maestros deben dejar más tarea y cambiar ciertas actitudes.

5.- ¿Cuál es su idea del logro de aprendizajes por parte de su hijo?



Los alumnos logran aprendizajes cuando saben resolver problemas y mejoran como seres humanos.

6.- ¿Cuál es el grado de dificultad de las tareas y exámenes que establece el docente?



Se considera que las tareas asignadas por el docente son suficientes.

7. ¿Qué aspectos considera ayudarían a elevar el logro educativo en su hijo?



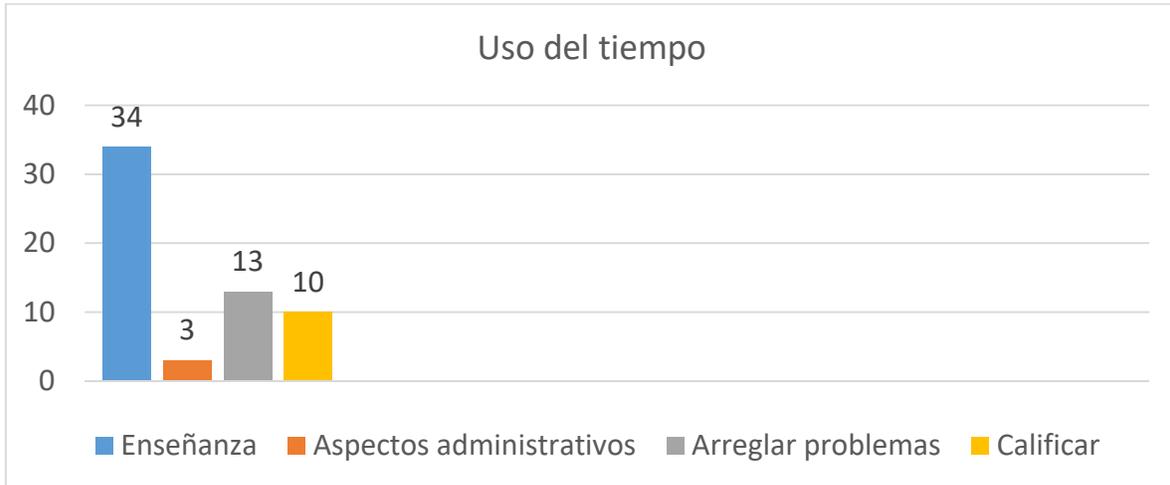
Mejores planes y programas elevarían el logro educativo de sus hijos.

8.- Considera que el docente fomenta un ambiente de aprendizaje óptimo para la adquisición de aprendizajes



Al parecer los docentes generan siempre ambientes de aprendizajes en los salones de clases.

9.-En qué aspectos considera que el docente ocupa la mayor parte del tiempo de la jornada escolar.



Más de la mitad de los encuestados consideran que los docentes se dedican a enseñar durante la jornada escolar. Cito una respuesta: *“No, las maestras de tercero desayunan juntas, en lugar de estar dando clase”* (sic)

Acerca del directivo

1.- ¿Cuál es el nivel de preocupación del directivo para garantizar el aprendizaje de sus alumnos?



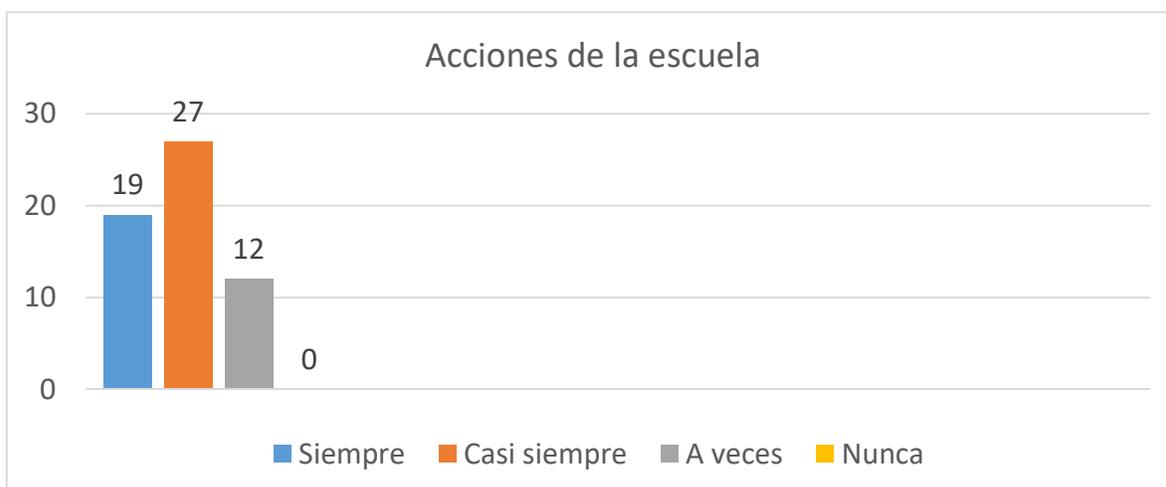
El director muestra mucha preocupación para garantizar el aprendizaje de los alumnos.

2.- ¿Cuál es el grado de disponibilidad del director para atenderlo cuando se requiere?



Del mismo modo, el director es muy disponible para atender a los padres de familia.

3.- ¿El director implementa acciones en la escuela que promueven un aprendizaje significativo?



Un poco menos de la mitad de los padres de familia consideran que casi siempre existen acciones para la mejora de los aprendizajes.

4.- ¿Considera que el director crea programas dirigidos a las necesidades de los alumnos con rezago educativo?



Al parecer si existen programas educativos que atiendan alumnos con rezago escolar.

5.- ¿Considera que el director comunica a los padres de familia las necesidades de la escuela?



El director siempre comunica las necesidades de la escuela.

6.- El director mantiene procedimientos de disciplina justos para fomentar una conducta positiva en los estudiantes.



El director muestra procedimientos justos que promuevan la conducta positiva de los alumnos.

7.- ¿El director facilita y promueve el involucramiento de los padres de familia en beneficio de la educación de su hijo?



8.-¿El director inspira y anima a los padres para que contribuyan al éxito total de la escuela?



C pítulo V

Interpretación de resultados y conclusiones

En el presente capítulo se analizan los resultados que arrojaron los tres tipos de encuestas aplicadas (directivos, docentes y padres), es importante mencionar que las dos variables del presente trabajo son: la Ruta de Mejora Escolar y la Mejora de los aprendizajes. Vale la pena recordar que la pregunta de investigación es:

¿El documento Ruta de Mejora Escolar es una herramienta que permite avanzar hacia un logro educativo?

En este sentido debe recordarse que la Ruta de Mejora Escolar (RME) es una herramienta de planeación que busca que las escuelas tomen decisiones para mejorar los problemas de su centro educativo, es por ello que los docentes en los Consejos Técnicos Escolares deben identificar las problemáticas y crear estrategias para su mejora.

Los datos de las encuestas nos arrojan que más del 50% de los docentes tienen un involucramiento e implementación muy activo, de la Ruta de Mejora Escolar; el 10% de ellos considera que su participación es imparcial y sólo uno de los 60 docentes considera que su participación es nula. Las respuestas de los directivos son muy similares, tres de ellos consideran que el nivel de participación de su plantilla docente se encuentra entre muy activo y activo, uno de ellos manifiesta que la participación e implementación es imparcial. En cuanto a los padres de familia, el 38% dice desconocer del tema y más del 50% considera que nunca ha sido invitado a participar en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar.

Sin embargo, en la realidad escolar se observa que no existe un involucramiento real para la construcción de la RME; al menos no en mi centro escolar actual; soy docente en activo y en el pasado Consejo Técnico Escolar realizado el 28 de octubre percibo que sólo nos dedicamos a llenar formatos de la RME acerca de los avances que se tuvieron durante el mes en cada una de las prioridades educativas. Mismas que son abordadas por un equipo integrado por los mismos docentes, es decir en

total son cuatro equipos, a continuación explicaré un poco la dinámica del equipo que busca la mejora de los aprendizajes.

- **Mejora de los aprendizajes de Español y Matemáticas;** el equipo se dedicó a entregar fotocopias de ejercicios matemáticos a cada docente de acuerdo al grado escolar, en mi caso, atiendo un grupo de tercer grado y se me entregaron tres ejercicios de segundo grado, cabe mencionar que dichas fotocopias ya las conocía, porque son de un libro de apoyo que en algunas ocasiones ocupo. Dichos materiales se entregaron una semana antes del CTE, nuestro trabajo consiste en aplicarlas a los alumnos, evaluarlas y entregarlas a la comisión, para que éstos realicen gráficas de los resultados. Por falta de tiempo y organización sólo realice dos de los tres ejercicios.

En cuanto al área de español, la comisión solicito leer un cuento sobre el descubrimiento de América. No se entregaron materiales; el docente debía buscarlos por su cuenta. Tampoco se implementó y por fuentes cercanas investigué que al menos cuatro docentes tampoco lo realizaron.

Conociendo dicha información, podemos preguntar ¿En realidad las estrategias planteadas por la comisión mejorará los aprendizajes?

Considero que no, ya que realmente no son estrategias innovadoras, son simplemente ejercicios comunes y que están al alcance de cualquier docente, es decir, anteriormente yo ya había implementado en mi salón de clases una de esas fotocopias.

Así mismo el 43% de los docentes consideran que con la RME logra un impacto satisfactorio en cuanto a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, el 26.6% coincidieron en que solo hay un impacto regular, el 6.6% consideran que con la RME no existe mejora de los aprendizajes.

En cuanto a la revisión de los avances de la Ruta de Mejora en los Consejos Técnicos Escolares, el 36% de los docentes encuestados considera que se dedican más de tres horas para su revisión, el 33% considera que se ocupan dos horas de la jornada escolar y el 20% concluye que sólo se ocupa una hora.

El 50% de los directores revisa avances en los Consejos Técnicos, el 25% de ellos revisa avances con la visita a los grupos y el último 25% con la observación diaria.

El 70% de los padres de familia, consideran que los Consejos Técnicos Escolares son espacios para discutir temas educativos, por otro lado el 16% consideran que es un tiempo desperdiciado, por último el 5% piensan que es un día de descanso para los docentes. Sólo una docente de 60, es decir, el 1.6% de los encuestados contestó lo siguiente: Docente: Es una pérdida de tiempo. (sic)

Retomando la junta de Octubre, en mi centro escolar solo dedicamos 60 minutos a la revisión de los avances, llenando de nueva cuenta en un formato que alumnos presentan rezago educativo, destacando las fortalezas y debilidades del grupo.

¿Esto es en verdad revisar los avances educativos?

¿Pero qué paso con las tres horas restantes de la jornada escolar? Lo intentaré explicar a continuación; en los Consejos Técnicos Escolares, jamás empezamos a las 8:00 am como sería el ideal, uno de los factores principales es porque se espera a aquellos docentes que llegan más allá de las 8:10 am, sin embargo, en el libro de asistencia la gran mayoría de los maestros firma una entrada dentro de lo establecido, es decir, firman a una hora en la que no sean perjudicados, sólo los que no tienen una amistad con el docente que lleva el control de los retardos firma a la hora real. Así pues, la junta empieza por lo general a las 8:30 am; posteriormente se dio espacio para comentar un asunto general de la escuela, relacionado a las instalaciones de la misma, en las que se ocupó más de una hora, después se dio paso a la presentación de una docente recién incorporada a la escuela y se nos dio a conocer las actividades que realizará, llegando así al tiempo

destinado a los alimentos, la plantilla salió a descansar a las 10:37 am, por lo que el director solicitó el regreso a las 11:07.

La incorporación se dio a las 11:50 aproximadamente, por lo que se empezó a la revisión de los avances de la Ruta de Mejora Escolar, pasando lo escrito en los formatos a papel bond, para que su revisión se diera manera general. El personal docente salió a las 12:30.

En cuanto a que nivel la Ruta de Mejora Escolar cubre las necesidades de su quehacer docente, la encuesta arrojó que el 53.3% de los docentes considera que dicha herramienta de planeación cubre sus necesidades en un nivel satisfactorio, mientras que el 26.6% sólo los satisface en un nivel regular, por otro lado el 5% de los profesores consideran que no cubre en nada sus necesidades.

En cuanto al impacto como herramienta de planeación el 45% de la muestra argumenta que la RME cubre en un nivel satisfactorio, mientras que el 28% consideran que lo cubre en un rango de muy satisfactorio.

De acuerdo a mi mirada, considero que no existe un impacto como herramienta de planeación, lejos de ser un documento que apoye, para mí es papeleo administrativo que obstaculiza nuestro trabajo, en los días previos a los CTE, destinó varios minutos u horas para el llenado de los formatos que son sugeridos por la guía de la RME, en este mes se tuvo que dar llenado a un nuevo semáforo de aprendizajes. La mayoría de los docentes trabajan dos turnos, algunos son padres, madres, hermanos, hijos, otros estudian ¿En qué momento libre llenar dichos formatos?

El 48% de los profesores consideran que la RME son estrategias de mejora, el 23% coinciden en que sólo es papeleo administrativo, el 20% consideran que es tiempo perdido, el resto se dividen en abstenciones y en ningún significado.

En cuanto a la implementación de la Ruta de Mejora Escolar en los salones de clases, el 53% de los profesores aplican en un 75% las estrategias a las que se llegan en los Consejos Técnicos Escolares, el 23% de la muestra aplica las

estrategias en un 50% y sólo el 6.6% de los profesores implementa todas las estrategias y actividades a las que se llegan en las juntas mensuales.

Una vez realizadas las actividades, si es que se implementan, se grafican los resultados con ayuda de dirección, son enviados a zona escolar. Es decir, se mandan datos cuantitativos de los resultados de las estrategias implementadas.

De las cuatro prioridades educativas, el 51% manifestó que la de mayor énfasis es la mejora de los aprendizajes, seguido con el de abatir el rezago educativo con un 21%; el 15% consideran de mayor énfasis la normalidad mínima y el resto la convivencia sana y pacífica.

Como era de esperarse, los cuatro centros escolares coinciden en que se le da mayor peso a la mejora de los aprendizajes, sobre todo de las asignaturas de Español y Matemáticas, ya que el resto de las asignaturas tanto para los docentes como para el sistema son de menor relevancia.

El 75% de los directores encuestados manifestaron que en su centro escolar el énfasis está puesto en la mejora de los aprendizajes, mientras que el último 25% comentó que como escuela se enfocan en abatir el rezago educativo.

Con estos datos se reafirma que tanto docentes como directivos se encuentran en una misma línea, lo más importante es la mejora de los aprendizajes.

Estrategias de enseñanza

El 51% de los maestros argumentó que para lograr la mejora de los aprendizajes ha mejorado sus estrategias de enseñanza, el 28% realiza adaptaciones curriculares, mientras que el 10% solicita apoyo de los padres de familia para lograr mejorar los aprendizajes.

En cuanto a las metodologías empleadas el 46% de los padres de familia consideran que la forma de enseñanza es buena, el 40% manifiestan que son muy buenas y el 15% coinciden en que las metodologías son excelentes.

En cuanto a la forma de enseñanza por parte de los profesores el 41% de la muestra de los padres de familia, considera que en los últimos años ésta no ha cambiado, el 31% afirma lo contrario, el 20% coincide en que es lo mismo.

Con estos datos podemos observar que hay ciertas discrepancias, mientras la mayoría de los docentes considera que han cambiado sus estrategias de enseñanza, por su parte menos de la mitad de los padres de familia coincidió en que las formas de enseñanza de los profesores son buenas; así mismo menos de 30 padres de familia considera que las formas de enseñanza son las mismas, que no han cambiado y el 20% cree que es lo mismo, dando un total que el 75% de los padres considera que la forma de enseñanza es lo mismo desde años anteriores.

El 45% de los docentes consideran que las estrategias a las que se llegan en los Consejos Técnicos Escolares cambian casi siempre, el 28% consideran que cambian a veces, mientras que el 10% de los encuestados cree que las estrategias cambian siempre y un mismo número considera que nunca cambian.

Por su parte el 50% de los directivos encuestados argumentaron que las estrategias vertidas en los centros escolares siempre cambian, mientras el resto afirmó que cambian sólo a veces. Es decir, son resultados divididos.

En cuanto a la Ruta de Mejora Escolar como herramienta de planeación el 100% de los directores afirmaron que cuentan con la planeación de su ruta, está validada por todos los profesores, se detectaron a los alumnos con rezago educativo y se emplearon acciones para dichos niños; en cuanto a los avances programadas en los consejos escolares tres de los directores coinciden en que hubo avances, el último directivo considera que no hubo avances significativos, no se respetaron los tiempos para implementar las acciones de la Ruta de Mejora Escolar, no existe información cuantitativa de la mejora de los aprendizajes. No todo su personal docente participo en las actividades propuestas.

Para lograr el avance de la mejora de los aprendizajes el 58% de los docentes consideran que lo más importante es la disposición de los discentes, el 48% manifiestan que lo más importante son las estrategias empleadas en el salón de

clases, mientras que el 13% coinciden en que el apoyo de los padres de familia es importante para la mejora de los aprendizajes.

Considero que para lograr un avance significativo en la mejora de los aprendizajes no sólo es la responsabilidad de una sola persona, creo que se debe tener un conjunto de procesos multicausales, el alumno, su entorno, su mismo proceso de desarrollo, sus habilidades, entre otras. Un docente con las mejores estrategias no logrará gran avance si el alumno no lo desea, de igual manera, el mejor estudiante no progresará sin ayuda de estrategias adecuadas, los recursos y el tiempo apropiado. Hablando de éste último a continuación se intenta analizar el tiempo efectivo en los centros escolares.

Uno de los rasgos de la Normalidad Mínima es “Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en las actividades de aprendizajes”, el 55% de los maestros ocupa sólo un 75% de la jornada escolar para las actividades de aprendizajes, aproximadamente tres horas y media; el 23% sólo ocupa la mitad del tiempo de su jornada, que son cerca de dos horas, mientras que el 11% ocupa toda la jornada escolar, para realizar actividades de enseñanza. El 50% de los docentes considera que no puede cumplir con toda la jornada escolar porque debe dar solución a conflictos que se dan en los salones, el 23% argumenta que no puede estar toda la jornada por la atención a padres de familia y el 20% por dedicar tiempo al llenado de documentos administrativos, como es el pase de lista, los cuadros de Ruta de Mejora Escolar, el vaciado de calificaciones a boletas.

De esta manera, podemos reafirmar lo que en párrafos anteriores se comentaba, al docente de nivel primaria le falta tiempo para realizar las actividades al 100%, al menos en el salón de clases el proceso enseñanza aprendizaje, bajo mi mirada está quedando en otro lugar que no es el prioritario, los profesores debemos resolver problemas de indisciplina, de falta de valores, de comunicación, así como de evitar conflictos con padres de familia.

Es por ellos, que considero que el tiempo es una de las causas por las que no se logra la mejora de los aprendizajes en los alumnos y por ende no se llega a la tan añorada calidad educativa.

El 56% de la muestra de los padres de familia coincide en los docentes ocupan la mayor parte del tiempo en enseñanza, el 21% considera que dedican más tiempo en arreglar problemas, el 16% manifiesta que lo ocupa para calificar trabajos y el resto en aspectos administrativos.

Analizando estos números, podemos observar que los padres de familia se percatan, que no todo el tiempo de la jornada escolar es de uso efectivo, pues en la actualidad el docente no sólo se dedica a impartir una currícula, además de esto debe resolver los problemas antes mencionados, sin olvidar las comisiones de la escuela, como lo son organizar ceremonias, realizar el periódico del mes, organizar los eventos de acuerdo a las fechas venideras, revisar al niño que se lastimó durante el recreo, verificar que se cobre los desayunos de manera correcta, entre otras muchas cosas que son propias de su cultura organizacional, cultura que al parecer es invisible para todos aquellos que no trabajan en un centro escolar.

Otra de las causas que tienen relación con la mejora de los aprendizajes considero, son las tareas como reforzadores de los contenidos, mismas que no todos los alumnos realizan de manera constante y la cual parece no importarles realizarla o no; acerca de este punto la encuesta nos arroja los siguientes datos.

En cuanto a las tareas escolares, el 45% dedican entre una y dos horas al día para realizar trabajos extra escolares, el 33% de la muestra omitió la pregunta y el 20% dedica entre tres y cuatro horas para realizar las tareas.

Se observa entonces que un gran número de padres omitió la pregunta, así como que la gran mayoría ocupa entre una y dos horas para realizar tareas. Caso contrario a los datos que a continuación se mencionan, pues más de la mitad de la muestra confirma que los niños dedican más tiempo en ver la televisión que en realizar sus tareas.

El 60% de los padres de familia argumenta que sus hijos ocupan entre tres y cuatro horas del día para ver la televisión, el 33% dedican entre una y dos horas dicho pasatiempo.

En cuanto al acompañamiento los datos arrojados son; el 55% de los alumnos es acompañado por la madre en la realización de los trabajos escolares, el 20% de la muestra coincidió en que los alumnos hacen las actividades solos, el 13% se acompaña de los hermanos y sólo el 11% es apoyado por el padre.

La madre de familia sigue siendo la que tiene mayor involucramiento en las actividades de los hijos en edad escolar.

El 38% de los padres saben que sus hijos tienen acceso a una red social, específicamente Facebook, es importante mencionar que en su mayoría son alumnos de quinto año, los cuales oscilan entre los 10 y 11 años; el 31% no tiene acceso a ninguna red social y son niños de tercer grado, el resto de los encuestados omitió la pregunta.

En cuanto a la revisión de sus redes sociales, un 31% de los alumnos dedican entre una y dos horas en dicha actividad, el 25% dedican entre tres y cuatro horas en la revisión de sus redes sociales. Hubo padres de familia que escribieron que además del Facebook sus niños usan mensajería instantánea y play store.

Dichos datos nos dan una muestra general de que la población cuenta con servicios de internet y que tanto la televisión como actualmente las redes sociales son los enemigos a vencer de la escuela, pues los niños se interesan más en dichas actividades digitales.

El 55% de la muestra considera que el nivel educativo de sus hijos se sus hijos es muy bueno, el 28% manifiesta que sus hijos se encuentran en un nivel bueno, el 8% coincidió en que sus hijos tienen un nivel excelente. Ningún padre de familia eligió la opción deficiente.

El 36% de la muestra manifiesta que los docentes deben dejar más tarea, el 25% considera que deberían cambiar sus actitudes, el 13% coincidió en que deben cambiar sus métodos de enseñanza y el 11% cree que deben mejorar en su organización.

En cuanto a la idea de logro educativo el 36% considera que éste se da cuando su hijo logra resolver problemas, el 28% considera que se da cuando hay una mejora

como ser humano, el 26% manifiesta que hay un logro de aprendizajes cuando se trabaja en equipo y el 10% lo asocia con la memorización de datos.

El 83% de los padres de familia asocia que mejores planes y programas de estudios elevarían el logro educativo en sus hijos, el 10% cree que se necesitan mejores instalaciones, el 5% considera que se necesitan mejores maestros.

- **Calidad educativa**

En cuanto a qué significado tiene para los docentes la calidad educativa, muchos de ellos lo asocian con las competencias adquiridas por los alumnos, con el pleno de desarrollo de sus capacidades, mejorar los conocimientos tanto alumnos como de maestros, a continuación mencionaré las respuestas que considere de mayor relevancia:

- *Hace referencia a que todos los participantes en el proceso educativo: directivo, docentes alumnos y padres de familia realicen y adquieran compromisos cumplan con sus funciones y por ende se logre el máximo aprovechamiento de los alumnos.*
- *Educación significativa.*
- *Lograr que los alumnos sean capaces de ser productivos y capaces de convivir en armonía, ser autónomos y productivos para sí mismos y otros.*
- *La calidad educativa se refiere a la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para desarrollarlas a lo largo de su vida.*
- *Ser mejor en todo y reflejarlo en nuestras actividades.*
- *Brindar mayores oportunidades de aprendizaje a todos los alumnos. Que los alumnos apliquen lo aprendido a diversas situaciones dándole solución, es decir, no solo resuelva y pase el examen, sino que lo aplique posteriormente*
- *Se está viendo a la educación como mercancía y no mejorar como persona.*
- *Calidad significa un todo. Desde la puntualidad para el trabajo asistencia de alumnos, trabajos en clase, participación de padres algo que no se da y no puede haber calidad.*
- *Una frase por cumplir compromisos internacionales.*
- *Uf! Que palabras tan incomprensibles, si descubriéramos y entendiéramos su verdadero significado y compromiso, no estaríamos como estamos.*

Se observa que la mayoría de los docentes tienen idea de lo que significa el término “Calidad educativa” que los organismos internacionales nos han vendido en los

últimos años y el cual poco a poco nos vamos apropiando. Sin embargo, bajo mi mirada considero que estamos muy lejos de lograr realmente elevar la calidad educativa de nuestro centro escolar por causa multicausales.

En cuanto al término calidad educativa el 63% de los padres encuestados consideran que éste se refiere a la mejora de actitudes y aptitudes en los alumnos, el 28% considera que la calidad educativa se da cuando los niños aprenden todo, menos de 10% cree que la calidad educativa se refiere a la memorización de las fechas.

Como se puede observar entre la población existe una noción del término calidad educativa, pues es una palabra que está presente en nuestra vida cotidiana, hablando no sólo en el sentido pedagógico, ya que es un término polisémico, a continuación explicaré lo que es Calidad Educativa para los organismos internacionales:

Banco Mundial: la calidad de la educación lo representan los resultados obtenidos por los alumnos. Es el valor agregado que consiste en la adquisición de más conocimientos y el aumento de las probabilidades de desempeñar una actividad generadora de ingresos. Los conocimientos adquiridos se pueden medir mediante pruebas de rendimiento.

Unesco: En el documento “Educación y conocimiento”. La calidad se vincula con la efectividad por lo que aparecen las sugerencias de que se deben implementar formas de evaluación de la misma.

La UNESCO promueve el acceso a una educación de buena calidad como derecho humano y propugna un enfoque basado en los derechos para todas las actividades educativas. En el contexto de este enfoque, el aprendizaje se ve influido a dos niveles. A nivel del educando, la educación debe tratar de determinar y tener en cuenta los conocimientos que éste haya adquirido anteriormente, reconocer los modos formales e informales de enseñanza, practicar la no discriminación y proporcionar un entorno de aprendizaje seguro y propicio. A nivel del sistema

de aprendizaje, se necesita una estructura de apoyo para aplicar políticas, promulgar leyes, distribuir recursos y medir los resultados del aprendizaje, a fin de influir de la mejor manera posible en el aprendizaje para todos.

OEI: Para dicha organización los términos imperantes son eficiencia y eficacia escolar.

La filosofía de la educación: No se trata, de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación inteligente del director, de todos los maestros, y de los otros agentes que participan en el proceso.

Bajo mi mirada, la calidad educativa es que como docentes y como estudiantes, realicemos mejoras cada día en los salones de clase, si no se puede cada día, al menos cada bimestre, si esto es imposible; entonces realizar un cambio en cada ciclo escolar, cambios que pueden ser desde la puntualidad, cambios en nuestra actitud, cambios en la metodologías empleadas; pequeñas mejoras que nos lleven a elevar poco a poco aquellos aspectos en los consideremos hay rezago, considero que calidad no sólo es el resultado al que llega el alumno o el docente, sino el proceso que éste lleva a cabo para adquirir o mejorar una actividad. Calidad educativa es adquirir un compromiso, asumirlo y concluirlo se cuente o no con todas las herramientas que consideremos necesitamos.

Sin embargo, considero que para mejorar o elevar la calidad educativa, no sólo se necesitan cambios en las escuelas, existen múltiples factores que inciden en la calidad educativa, como el tipo de contenidos, las instalaciones, el apoyo de los padres de familia y de los docentes.

En nuestro país el INNE⁸³ considera que el concepto de calidad tiene múltiples acepciones y éstas dependen de lo que cada sociedad persigue, a continuación se desglosan algunos significados de calidad educativa de dicho instituto:

Es común que los padres de familia se refieran al concepto calidad educativa, en los términos siguientes:

“Que mis hijos obtengan las armas necesarias para desempeñarse en la vida”.

“Maestros que transmitan los conocimientos de manera adecuada”.

“Escuelas que programan actividades extracurriculares”.

“Que yo vea avanzar a mi hijo y adquirir conocimientos nuevos”.

“Maestros que no falten y cubran todos los temas de los libros”.

Si son los docentes quienes opinan sobre calidad educativa, es posible escuchar planteamientos como son:

“Que los padres apoyen, motiven y se responsabilicen por sus hijos, para que la escuela logre su propósito”.

“Tener alumnos con altas calificaciones”.

“Que los alumnos sean responsables, disciplinados y estudiosos”.

“Una escuela que cuente con los recursos necesarios para ofrecer una buena educación”⁸⁴

Como podemos observar, existen ciertas similitudes con las respuestas de las encuestas realizadas durante la investigación, como de las que el INNE enfatiza en su página de internet.

Se puede concluir entonces que el término calidad educativa, es diferente para cada persona, pues cada interpretación depende de la mirada personal. A continuación un fragmento del INNE:

⁸³ Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

⁸⁴ INNE documento en línea. www.inee.edu.mx

Robert Pirsig: Calidad...uno sabe lo que es, pero al mismo tiempo no lo sabe...cuando uno trata de decir en qué consiste la calidad, aparte de las cosas que la tienen, se esfuma. No queda nada de qué hablar. Pero... si uno no puede decir en qué consiste la calidad, ¿cómo sabe qué es o cómo sabe siquiera si existe?...Obviamente hay cosas que son mejores que otras; pero...¿en qué consiste su carácter de mejores? Y así podemos seguir dando vueltas y vueltas, haciendo girar nuestras ruedas mentales o, más bien, haciéndolas patinar, porque no encuentran terreno firme para ejercer tracción. ¿Qué demonios es la calidad? ¿En qué consiste?⁸⁵

El 46% de los padres de familia escogió la escuela por cercanía a su hogar, el 23% la eligió por el funcionamiento del centro escolar, el 21% por el nivel educativo de los docentes.

El 55% de los padres de familia consideran que la finalidad de que sus hijos estudien es para que se superen como seres humanos, el 31% pretende que con el estudio sus hijos aseguren su vida económica, el 28% considera que la finalidad es adquirir conocimientos y el último 15% coincidió en que la finalidad es acceder a un mejor empleo. Se puede observar que los números rebasan el número de encuestados y esto es porque los padres de familia encerraron más de una opción.

El nivel educativo que desean que alcancen sus hijos quedó de la siguiente manera, el 38% busca que sus hijos lleguen a la universidad, el 30% desean que termine la secundaria, el 16% se inclinan por la preparatoria y el último 16% por la primaria.

El nivel de los docentes de la escuela a la que asisten sus hijos, se encuentran en los siguientes rangos, el 41% considera que el nivel es muy bueno, el 30% se encuentra en un nivel bueno, el 26% en excelente y el 2% en deficiente.

El nivel de participación de los padres de familia quedó de la siguiente manera, el 48% afirma que se involucra totalmente en las actividades, el 36% casi siempre se

⁸⁵ Ibidem

involucra y el último 15% se involucra muy poco. La opción de nunca me involucro no fue seleccionada.

El 45% de los padres de familia cree que los responsables de la educación de sus hijos son los mismos docentes, el 40 % considera que el responsable es el gobierno, mientras que el 15% manifiesta que el responsable es la SEP.

El 48% de los padres de familia, considera que el nivel académico de sus hijos es responsabilidad de los profesores, el 20 % considera que la responsabilidad es del estudiante, el 16 % le atribuye el rendimiento a la escuela y el último 15 % coincide en que es responsabilidad del padre de familia.

En los últimos dos puntos se observa que los padres de familia se deslindan de la educación de sus hijos, ya que casi la mitad de ellos coinciden que tanto la responsabilidad de brindar una buena educación como el de lograr un buen nivel académico de los discentes, es de los docentes. Haciendo énfasis en el nivel académico, solo el 15% de los padres de familia consideran que un buen avance académico es su responsabilidad.

Considero una vez más que para lograr el nivel académico deseado, se necesita un trabajo en conjunto, en donde exista un apoyo tanto de docentes como padres de familia, en párrafos anteriores, se enfatizó en que el docente considera que la disposición del alumno es lo más importante para poder mejorar el rendimiento de estos. Considerando la edad de los niños, en el que se realizó la encuesta, concluyo que son los padres de familia los que deben mostrar un mayor compromiso e involucramiento hacia la educación de los niños, desde llevarlos en forma y tiempo al centro escolar, ayudar con sus tareas escolares, revisar sus avances y de cierto modo exigirles avances; sin embargo, en la cotidianeidad de las aulas, este tipo de padres se ven muy esporádicamente, la gran mayoría ocupa a las escuelas como guarderías.

En los centros escolares no todos los alumnos muestran disposición, muy al contrario, toman la escuela como un lugar donde jugar y pasarla bien; desgraciadamente muchos de ellos saben que con solo asistir al plantel su

calificación es aprobatoria. ¿Por qué se da esto? Por lo acuerdos de evaluación, en los que se establece que el alumno de primer grado por el simple hecho de presentarse al plantel automáticamente debe cursar el segundo grado, haya consolidado o no el proceso de lecto-escritura. De esta manera muchos alumnos empiezan con rezago educativo y así cada ciclo escolar son promovidos.

Así mismo, reitero que considero que no sólo es la responsabilidad de los padres; los centros escolares y todos los que de alguna manera tienen relación con este centro estamos dejando de hacer muchas cosas en beneficio de la educación, reiterando una vez más, que una de las causas es por el poco tiempo del que se dispone, en muchas ocasiones la mala organización y las múltiples actividades que debemos atender.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer en qué medida la Ruta de Mejora Escolar eleva la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Con las tres encuestas realizadas puedo concluir que:

- El documento de planeación de Ruta de Mejora Escolar, lograría elevar la mejora de los aprendizajes siempre y cuando se contará con el tiempo para realizar las actividades planeadas y éstas fueran de verdad creadas con un objetivo claro y realizable.
- Los Consejos Técnicos Escolares, no son espacios de reflexión e intercambio de ideas entre docentes; en la actualidad se siguen trabajando en ellos cuestiones de organización del centro escolar, dejando en segundo término el análisis de la Ruta de Mejora Escolar.
- Las actividades de la Ruta de Mejora Escolar no son innovadoras, se plantean en papel pero es difícil que se lleven a la realidad o no todos los docentes se involucran en ellas. Se puede observar que es difícil por causas diversas como: el seguimiento de un plan y programas establecido, las

comisiones asignadas al inicio del ciclo escolar, el tiempo dedicado a los padres de familia, el papeleo administrativo, que va desde calificar trabajos, exámenes, llenar boletas, en algunos casos la apatía de los docentes y en otros el no intentar realizar actividades nuevas o que los desestabilicen en sus horarios.

- El tiempo es un factor que impide en muchas ocasiones la no implementación de la Ruta de Mejora Escolar y sus actividades, debido a las múltiples actividades que como docentes debemos realizar, actividades que no sólo se limitan a las cuestiones de enseñanza aprendizaje. Ya que los docentes de nivel primaria, además de enseñar debemos, preparar el festival del 15 de septiembre, organizar la ceremonia correspondiente, establecer las acciones de tu comisión, registrar a los alumnos con retardos, así como los que presentan conductas inadecuadas, organizar las juntas bimestrales, organización de la ofrenda, de la kermes, de navidad, entre otras diversas actividades.
- Los contenidos o los programas de cada ciclo escolar, siguen siendo la prioridad para los docentes, sin embargo, el tiempo es mermado por cuestiones administrativas que hay que atender dentro del centro escolar.
- Los padres de familia ven a la escuela como el lugar donde sus hijos se convertirán en mejores ciudadanos y a los docentes como los únicos responsables de que se eleve la mejora de los aprendizajes en sus hijos, dejándolos a ellos absueltos de tal responsabilidad. Esto es muy grave debido a que no logran entender que una buena educación es competencia de la familia, los docentes y el Estado.
- Presentar en los Consejos Técnicos Escolares las fortalezas, áreas de oportunidad y los alumnos con rezago, de cada grupo del centro escolar no sirve de mucho si sólo se quedan en el papel, si no se lleva un seguimiento de los alumnos que presentan dificultades. Esta variable forma parte de una actividad que debe gestionarse desde la dirección, en donde se lleve un control, estrategias de acción y seguimiento, lo cual se le deja a cada docente

y que lo haga en los términos que pueda. Ocasionalmente así que éste entregue sólo por entregar formatos.

- Casi el 50% de los docentes considera que la Ruta de Mejora Escolar cubre sus necesidades docentes, sin embargo, considero que es una respuesta sesgada, ya que en las conversaciones con docentes del centro escolar se llegan a la conclusión de que la Ruta de Mejora Escolar no sirve de nada porque no se puede llevar a cabo como se propone en la literatura de la SEP, es una teoría idealista, no realista, habría que replantearse tomando en cuenta las condiciones propias de cada centro escolar.
- La Ruta de Mejora Escolar no se puede implementar al 100% por muchos factores: La infraestructura de las escuelas es precaria, aulas en mal estado, falta de mantenimiento de escuelas, servicio parcial o nulo de acceso a internet, carencia de servicios básicos como el agua, así como la falta actualización profesional real y objetiva para los docentes, de gente capaz, estudiada y no de los mismo directivos o docentes.
- Otro punto destacable y el cual es de suma importancia, es que la Ruta de Mejora Escolar, es un documento ilógico en cuanto a su elaboración, pues en realidad no existe un análisis adecuado del colegiado para con las necesidades reales de la escuela. Es decir, es complicado que los docentes asuman su responsabilidad y expresen ideas que nos lleven a elevar la mejora de los aprendizajes, los Consejos Técnicos Escolares no son tomados con la seriedad que debería, pues se analiza las vías con las que se puede alcanzar una mejora.
- *En la teoría oficial se manifiesta que : “La Ruta de Mejora no constituye un requisito o documento administrativo, en realidad refiere al diálogo, a la toma de acuerdos y compromisos por parte del colectivo docente donde el director escolar encabeza su planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, con la colaboración en todo momento del equipo docente”.⁸⁶*

⁸⁶ Ruta de Mejora Escolar. SEP 2015

Sin embargo, en la realidad escolar, la Ruta de Mejora Escolar **si** constituye un documento administrativo, el cual constantemente es llenado con cuadros y formatos propuestos por las autoridades educativas.

- La hipótesis con la que comenzó esta investigación es:

En la escuela primaria Ejército Constitucionalista, la implementación de la Ruta de Mejora Escolar se maneja como un requisito administrativo más que hay que llenar, estrategias que se escriben en papel pero no son implementadas de manera adecuada por todo el personal docente en la cotidianeidad escolar; existe una simulación por parte de algunos docentes, directivos y padres de familia. Por lo tanto, a pesar de que dicha herramienta brinda la oportunidad de hacer cambios antes y durante el transcurso del ciclo escolar, no existen mejoras reales en ninguna de las tres prioridades educativas, así mismo, los resultados de pruebas estandarizadas como PLANEA reflejan los bajos niveles de aprendizaje de los alumnos de educación básica.

Considero que para tener mejores resultados en la implementación de la Ruta de Mejora Escolar y que ésta nos ayude a elevar el logro educativo en nuestra organización, no basta con llevar a la práctica las estrategias que se vierten en los Consejos Técnicos Escolares, es importante el liderazgo efectivo de los directivos, así como el respaldo real y no la fiscalización de los supervisores; que éstos dos actores exijan a toda la comunidad escolar, docentes, alumnos y padres de familia esfuerzos reales en busca de la mejora de logro educativo, que se apliquen sanciones a aquellos que obstaculicen el objetivo a alcanzar, como la reprobación en alumnos que no alcancen una mejora en sus aprendizajes.

Considero que la hipótesis vertida al inicio de la investigación se cumplió, pues los datos de las encuestas nos demuestran que muchas de las actividades propuestas en los Consejos Técnicos Escolares no son innovadoras y no son empleadas en su totalidad. Así mismo, algunos docentes manifestaron que el tiempo y las múltiples

actividades que se llevan a cabo dentro de los centros escolares no permiten que la mejora de los aprendizajes se mejore.

En este punto de la investigación vale la pena preguntar ¿Existe una simulación por parte de los docentes? Las respuestas de las encuestas nos arrojan que los profesores muchas veces no tienen tiempo para innovar en estrategias y en varias ocasiones es difícil implementarlas. Así mismo, el tiempo de los Consejos Técnicos Escolares resulta insuficiente y en algunos casos no existe una buena organización para intercambiar ideas entre los docentes. Provocando que la Ruta de Mejora Escolar, solo sea un requisito administrativo que hay que llenar antes de tener las juntas mensuales, para que a su vez sean enviados a las oficinas correspondientes.

Así mismo, es importante mencionar que la variable del liderazgo no se pudo analizar como se esperaba, debido a la gran cantidad de información que se arrojó de la Ruta de Mejora Escolar, del mismo modo debido a que las encuestas no reflejaron datos de dicha variable y porque no se permitió observar los Consejos Técnicos Escolares de otros centros educativos, para comparar de alguna forma los estilos de liderazgo de los directivos.

Propuestas

- Este proyecto de investigación tiene múltiples variantes y temas de investigación, por lo que se propone una mejora del mismo, es por ello que se recomienda a futuros estudiantes que deseen investigar más sobre el tema, realizar entrevistas a profundidad para que la información sea más personalizada, así mismo realizar observaciones de diversos centros escolares para detectar la cultura organizacional. Ya que en muchos centros escolares existen similitudes en cuanto a los vicios, como lo es el registro de firmas, la poca seriedad en los Consejos Técnicos Escolares, sin embargo,

considero que así como existen similitudes hay diferencias que serían interesantes investigar.

- En los centros escolares, se deben dar espacios reales dentro de la jornada escolar para que por grados escolares los docentes determinen las actividades que consideren les ayuden a mejorar los aprendizajes. Aunque sean pocas, pero que cada año escolar se pueda ir avanzando en ellas.
- Se debe permitir una verdadera adecuación de los contenidos a trabajar dentro de los grupos, pues los docentes se preocupan por terminar los contenidos establecidos por la SEP, dejando los verdaderos aprendizajes en un segundo término o limitando a los profesores a buscar nuevas formas de enseñanza, como es el juego en los centros escolares.
- Los formatos de la Ruta de Mejora Escolar deben ser reflexionados en las juntas de Consejo Técnico Escolar y no solo enviados a dirección para ser graficados.
- Los alumnos que son detectados con rezago escolar deberían tener un seguimiento no sólo a nivel aula, también a nivel escuela y zona escolar. Que exista cierta presión por parte de las autoridades educativas hacia alumnos y padres de familia.

Fuentes bibliográficas

- Aprendizaje para todos. **Estrategia de educación 2020** del grupo del Banco Mundial. Resumen Ejecutivo.
- Aprendizaje para todos. **Invertir en los conocimientos y las capacidades de las personas para fomentar el desarrollo**. Estrategia 2020. (2012) Banco Mundial Washington. DC
- Atencio de Pérez Lilia, Arrieta de Meza, Beatriz;" **El liderazgo y la toma de decisiones en las organizaciones de educación superior**". Universidad de Zulia. Red de revistas científicas de América Latina y el caribe, España y Portugal 2005
- Barba, Antonio. **Administración, Teoría de la organización y Estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades**. Revista Gestión y estrategia. Núm. 44. 2013
- Bolívar, Antonio. **El liderazgo educativo y su papel en la mejora de: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones**. Psicoperspectivas vol.9 no.2 Valparaíso 2010.
- Bolívar, Antonio. **Liderazgo educativo y reestructuración escolar**. Universidad de Granada
- Documento en línea. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- El derecho a una educación de calidad**. Informe 2014. Instituto Nacional para la evaluación de la educación.
- Estrada, Mejía Sandra. **Liderazgo a través de la historia**. Scientia et Technica, Mayo de 2007. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Hall, Richard. **Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados**. Pearson Educación. Sexta Edición.
- Hernández, Ortiz Carmen Evelia, **La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica**. Principales reformas y tendencias. pp58.

Hernández, Ortiz Carmen Evelia, **La política educativa de los gobiernos panistas en el subsistema de educación básica. Principales reformas y tendencias. P60.**

<http://www.educacionfutura.org/reconoce-sylvia-schmelkes-historico-abandono-a-las-normales-rurales/>

INNE documento en línea. www.inee.edu.mx

Investigación evaluativa. Calidad de la educación, 2002.

Ley general de Educación 2015. Documento en línea. <https://www.sep.gob.mx/>

Maureira, Oscar. **El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal.** Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación.

Metodología etnográfica.
http://catarina.udlap.mx/u_dl/sandoval_l_ma/capitulo5.pdf Documento en línea.

Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Escuelas de calidad. SEP

Murillo, Torrecilla F. Javier. **El movimiento teórico práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros escolares.** Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2003

Objetivos de desarrollo del milenio. **El progreso de América Latina y el Caribe hacia los objetivos de desarrollo del milenio.** Desafíos para lograrlo con igualdad. 2010. Naciones Unidas

Orduña, Chávez, María Norma. **El derecho a una educación de calidad.** Informe 2014. Instituto Nacional para la evaluación de la educación.

Plan Anual de Trabajo. SEP

Plan Estratégico de Transformación Escolar. SEP. 2006

Pozner Pilar. **Gestión Educativa Estratégica.**
www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf

Pozo, Lorrente .María Teresa. **Logros educativos y diversidad en la escuela: hacia una definición desde el consenso**. Revista de educación .2012

Programa Nacional de Educación. SEP.

Ruta de Mejora Escolar. SEP 2015

Sánchez Silva, Modesto **“La metodología en la investigación cualitativa”**.

Documento en línea.

Schmelkes, Silvia. **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas**. Secretaría de Educación Pública, 2001

Torres, Rosa María. **Cooperación internacional en educación de América Latina ¿Parte de la solución o parte del problema?** .2001. Cuadernos de Pedagogía.

www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/3.pdf