

**LA CALIDAD**  
**Y LA GESTIÓN ESCOLAR**

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

---

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
MÉXICO 2000

UNIVERSIDAD	PEDAGÓGICA	NACIONAL
<i>Rectora:</i>	<b>Marcela Santillán Nieto</b>	
<i>Secretario Académico:</i>	<b>Tenoch E. Cedillo Ávalos</b>	
<i>Secretario Administrativo:</i>	<b>Arturo Eduardo García Guerra</b>	
<i>Director de Planeación:</i>	<b>Abraham Sánchez Contreras</b>	
<i>Director de Servicios Jurídicos:</i>	<b>Juan Acuña Guzmán</b>	
<i>Directora de Docencia:</i>	<b>Elsa Mendiola Sanz</b>	
<i>Directora de Investigación:</i>	<b>Aurora Elizondo Huerta</b>	
<i>Director de Biblioteca y Apoyo Académico:</i>	<b>Fernando Velázquez Merlo</b>	
<i>Directora de Difusión Cultural y Extensión Universitaria:</i>	<b>Valentina Cantón</b>	
<b>Arjona</b>		
<i>Subdirectora de Fomento Editorial:</i>	<b>Anastasia Rodríguez Castro</b>	
<i>Coediciones:</i>	<b>Angélica Sánchez Cabrera</b>	
<i>Director de Unidades UPN:</i>	<b>Adalberto Rangel Ruiz de la Peña</b>	
<i>Coordinadora de la serie LE:</i>	<b>Xóchitl Leticia Moreno Fernández</b>	

© Derechos reservados por la UPN  
 Esta edición es propiedad de la Universidad Pedagógica Nacional  
 Carretera al Ajusco núm. 24, Col. Héroes de Padierna  
 Delegación Tlalpan, C. P. 14200, México, Distrito Federal

Primera edición, 2000

Primera reimpresión, 2001

Queda totalmente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, sus contenidos y portada, por cualquier medio.

*Portada y diseño:* Angel Valtierra Matus; *formación:* Luis Valdés

Impreso y hecho en México

*Ilustración de la portada:* Óleo sobre tela de Alejandro Nava, Zacatecas, 1956

Se reproduce en esta edición por cortesía del autor.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL CURSO .....	7
ESTRUCTURA .....	8
CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN .....	9

### Desarrollo de la Guía

UNIDAD I	
LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR .....	11
Tema 1. Hacia una conceptualización de la calidad educativa .....	11
Tema 2. La calidad de la educación y los problemas que enfrenta .....	12
Tema 3. La política educativa y la calidad de la educación .....	12
UNIDAD II	
LA CALIDAD Y LAS FUNCIONES DE GESTIÓN .....	15
Tema 1. La escuela eficaz .....	16
Tema 2. El director en una gestión orientada a la calidad .....	16
Tema 3. La participación de los padres .....	16
Tema 4. El colectivo escolar y los proyectos de escuela .....	17
UNIDAD III.	
ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR .....	18
Tema 1. Las complejidades del cambio en la escuela .....	18
Tema 2. La planeación del cambio para la calidad educativa .....	19
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA .....	21

## P R E S E N T A C I Ó N

El curso La Calidad y la Gestión corresponde a la Línea de Gestión Escolar del Área Específica, su propósito es lograr que el maestro-estudiante que lo curse realice una serie de actividades que le permitan conceptualizar lo que es la calidad en relación al desempeño de la gestión en el ámbito educativo; para ello es necesario considerar que la calidad en Educación es un concepto relativo, dinámico y complejo que se construye a partir de contextos culturales, principios filosóficos y propósitos que orientan la educación de un país.

También se considera fundamental en este curso, el propiciar el análisis, la reflexión y la comprensión de la dinámica de las relaciones que existen entre la forma de organizar y desarrollar el trabajo de gestión escolar y los resultados de aprendizaje que logran los niños. La comprensión de esta dinámica es fundamental para proyectar la escuela como un centro de calidad hacia la comunidad en la que se encuentra inmersa.

En este sentido, lo que se espera con el trabajo que se propone para la realización de este curso, es que los profesores-alumnos logren identificar los procesos de la gestión que, según la investigación y las actuales políticas educativas, son centrales en los niveles de calidad de los aprendizajes, y la forma en que dichos procesos operaran en el contexto cotidiano de las escuelas.

Así mismo se pretende que con base en este trabajo y la reflexión continua sobre los procesos cotidianos de sus propias escuelas formulen alternativas que potencien una gestión eficaz que contribuya a mejorar la calidad del servicio que se ofrece y de los aprendizajes.

El curso está conformado por tres Unidades, en la Unidad I se parte del análisis de los problemas educativos actuales y la necesidad que existe de promover cambios en la organización y funcionamiento de las escuelas. La Unidad II tiene la finalidad de que el profesor-alumno: tenga un panorama general acerca de los factores que caracterizan a una gestión eficaz; trate de explicarse las relaciones entre estos factores y las acciones que se proponen institucionalmente para mejorar la gestión de las escuelas. Por último, la Unidad III vista como un espacio de síntesis de las dos Unidades anteriores, propone la formulación de estrategias que propicien el desarrollo de una gestión escolar con calidad, a partir del análisis de casos concretos y la propia experiencia de los profesores-alumnos.

## ESTRUCTURA DEL CURSO

### PROPÓSITO GENERAL

Que el profesor-alumno analice algunos procesos de la gestión escolar que influyen en la calidad educativa, con la finalidad de elaborar estrategias que contribuyan a elevar la calidad de la

ESTRATEGIAS PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA  
UNIDAD III.  
GESTIÓN ESCOLAR

#### PROPÓSITO

Que el profesor-alumno elabore estrategias para el desarrollo de las funciones de gestión escolar, a partir de considerar la dinámica del cambio educativo, el trabajo realizado en las unidades anteriores y las particularidades de su contexto escolar.

LA CALIDAD Y LAS FUNCIONES DE GESTIÓN  
UNIDAD II.

#### PROPÓSITO

Que el profesor-alumno identifique los elementos que conllevan a una gestión escolar de calidad, a partir de analizar el planteamiento en relación a la eficacia que presentan algunos autores.

LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN  
UNIDAD I.

#### PROPÓSITO

Que el profesor-alumno reconozca la influencia de la gestión escolar en los niveles de calidad educativa de las escuelas, teniendo como referentes algunos conceptos de la calidad en educación y las acciones de la política educativa vigente.

## CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación en el curso se realizará a partir de los productos que se elaboren en cada una de las actividades planteadas en las unidades de estudio; su valoración se fundará en criterios previamente establecidos entre el asesor y los alumnos.

Los productos, resultado de las actividades que se proponen en cada una de las unidades tienen como finalidad que el profesor-alumno reflexione, analice, cuestione los aspectos más relevantes en cada uno de los temas que conforman las unidades.

Al abordar cada Unidad o tema, de manera individual o en las sesiones grupales, el profesor-alumno debe iniciar el trabajo reconociendo su experiencia, identificando los conceptos, planteando las dudas y expectativas, etc., para reestructurarlas con la ayuda de los textos sugeridos.

Es necesario destacar la importancia que tiene, para desarrollar cualquiera de las actividades propuestas, que el punto de partida sea la propia experiencia. La visión de la propia experiencia se verá enriquecida, por un lado, con la lectura de los textos propuestos, y por otro, por la discusión e intercambio de ideas con sus compañeros de grupo o de trabajo.

De acuerdo con lo expresado en cada sesión de trabajo, se procurará la elaboración de productos escritos, de acuerdo a lo solicitado en las actividades, tanto para iniciar el estudio como para dejar asentadas las conclusiones a las que se arribe.

Se favorecerán ejercicios periódicos de autoevaluación y de evaluación grupal, que permitan la reorientación y/o la afirmación de aquellos planteamientos y procesos que se presenten durante el desarrollo del curso.



## UNIDAD I.

### LA CALIDAD EDUCATIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR

#### PROPÓSITO

Que el profesor-alumno reconozca la influencia de la gestión escolar en los niveles de calidad educativa de las escuelas, teniendo como referentes algunos conceptos de la calidad en educación y las acciones de la política educativa vigente.

perencia y opiniones con sus compañeros del curso y enriquezca o concrete su concepto de lo que es la calidad de la educación.

- Es importante que conserve su escrito con las modificaciones que haya realizado, ya que será utilizado en la siguiente actividad.

#### INTRODUCCIÓN

En esta primera unidad, los textos y las actividades que se proponen tienen la finalidad de que el profesor-alumno pueda identificar y analizar los distintos planteamientos que se presentan, con el fin de que esté en posibilidades de: iniciar el esclarecimiento conceptual de la noción “calidad de la educación”; abordar el análisis de los problemas identificados en la calidad de la educación; así como, identificar los cambios propuestos para la gestión escolar y sus vínculos con el propósito de elevar la calidad de la educación.

*Actividad previa*

Elabore un escrito donde exponga que entiende por calidad educativa, así como su opinión acerca de los factores que la determinan.

- Compare su escrito con el de sus compañeros en la sesión grupal correspondiente, si es que lleva el curso en la modalidad semiescolarizada o intensiva, el propósito es que usted intercambie ex-

#### ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Tema 1. Hacia una conceptualización de la calidad educativa

*Presentación*

En este tema las actividades que se proponen están encaminadas a lograr que el profesor-alumno analice algunos de los documentos que plantean concepciones de varios autores en relación con los elementos que intervienen en la calidad de la educación.

- Lea los textos: “Perspectivas cambiantes acerca de la calidad” de John D. Wilson y “Entrevista con Sylvia Schmelkes”.

A partir de la lectura y análisis de los textos, realice la siguiente actividad:

- Elabore un cuadro comparativo en el que se presenten las concepciones de los autores revisados sobre la calidad de la educación, incluyendo la que usted pre-



sentó en la actividad previa. A continuación le proponemos un modelo para la realización del cuadro.

- A partir de la información contenida en el cuadro, identifique las semejanzas y diferencias entre los planteamientos de los autores y su propia concepción. Señale de manera concreta qué cambios o agregados haría a su posición personal.

- Asista a la sesión grupal correspondiente, confronte con sus compañeros sus productos, organizando pequeños grupos para llegar a conclusiones sobre el significado de la calidad de la educación y los factores que la determinan.

## Tema 2. La calidad de la educación y los problemas que enfrenta

### Presentación

En el tema anterior se discutió el concepto de la “calidad educativa”, concepto que hace referencia especialmente a los aprendizajes de los alumnos y el logro que se tiene de los propósitos.

En este tema el trabajo estará centrado en analizar una serie de problemas a los que se enfrentan cotidianamente los maestros, alumnos y directores en las escuelas.

Problemas que se relacionan directamente con el desarrollo de las competencias consideradas como indispensables en la perspectiva de la educación para la vida.

Es importante destacar que la revisión que se haga de los textos estará orientada a la valoración de los niveles de calidad presentes en su propia escuela.

Lea el texto de Schmuck “Aprendizaje de los alumnos. Resultados de las pruebas de competencia para la vida” y plantee sus reflexiones con relación a los siguientes cuestionamientos:

- cuáles son los principales problemas en

la calidad educativa que se identifican en los resultados expuestos por la autora.

- Seleccione cuadernos y exámenes al azar de una muestra de 10 alumnos de sexto grado de su escuela, en la medida de lo posible

confróntelos con los indicadores y resultados expuestos por la autora y formule sus conclusiones sobre los niveles y problemas de calidad que se expresan en la muestra seleccionada. Puede centrar este ejercicio en “la competencia para la comunicación” y en “la competencia para el uso funcional de las matemáticas”.

- Identifique los factores que de acuerdo con la autora explican la varianza, encontrada en su estudio, de la calidad de los aprendizajes; confróntelos con lo que sucede en su propia escuela, y formule sus coincidencias o discrepancias con la autora.

- Asista a la sesión grupal con sus conclusiones escritas en un máximo de dos cuartillas y confróntelas con las de sus compañeros.

## Tema 3. La política educativa y la calidad de la educación

### Presentación

Elevar la calidad de la educación es uno de los principales propósitos que orienta la transformación de los sistemas educativos en todo el mundo. La globalización económica, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la transformación de los sistemas de comunicación, son entre otros algunos de los fenómenos sociales que plantean nuevos retos y demandas a las escuelas, los cuales están expresados en la actual política educativa.

El eje central de este tema es precisamente la revisión y el análisis de las principales acciones de la política educativa planteadas en el Programa Educativo 1995-2000. Se busca con ello aclarar el sentido que tienen dichas acciones, así como la forma en que se considera que coadyuvarán a incrementar la calidad de la educación. Interesa

fundamentalmente analizar aquellas acciones relativas a la gestión escolar.

La siguiente actividad tiene por objeto que usted identifique las principales acciones institucionales relativas a la gestión escolar que se están promoviendo entre las escuelas, y la relación que tienen con el propósito de elevar la calidad de la educación.

Lea en su totalidad el Apartado I. *La educación básica* del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, realice lo siguiente: a) identifique los propósitos de las acciones propuestas para la organización y funcionamiento de la educación básica; b) contraste la información anterior con la forma en que se realizan en su escuela; c) formule sus conclusiones personales.

Para este ejercicio puede emplear un cuadro de doble entrada como el siguiente:

Concluido el cuadro, en sesión grupal haga un análisis del mismo; discuta sobre los resultados obtenidos y llegue a establecer conclusiones grupales. Regístrelas por escrito.

Le sugerimos que para tener más información acerca del concepto de calidad consulte el texto "Razones del interés por la calidad" de O. C. D. E. que aparece en la Tercera Unidad del curso *Enfoques administrativos aplicados a la Gestión escolar* de la Línea de Gestión Escolar.

#### ACTIVIDAD FINAL

Retome el resultado de sus actividades anteriores y elabore un escrito en el que exponga sus reflexiones sobre los problemas de calidad en su escuela y los posibles factores o situaciones que los están generando.

Asista a la sesión grupal y comparta con los compañeros del grupo sus reflexiones.



## UNIDAD II.

### LA CALIDAD Y LAS FUNCIONES DE GESTIÓN

#### PROPÓSITO

Que el profesor-alumno identifique los elementos que conllevan a una gestión escolar de calidad, a partir de analizar el planteamiento en relación a la eficacia que presentan algunos autores.

#### INTRODUCCIÓN

En esta unidad las actividades que se proponen tienen la finalidad de analizar como la eficacia es un elemento muy ligado a la calidad, es decir, desde las teorías de la administración, al hablar de calidad siempre se tiene que hablar de eficacia; en el ámbito escolar se da el mismo fenómeno.

La eficacia se refiere al grado en que se logran los propósitos y metas educativas en los tiempos previstos; pondera más el cumplimiento de los propósitos que la disponibilidad y uso de los recursos, en relación a éstos se plantea la eficiencia, es decir, el uso racional de los recursos y los beneficios educativos que se obtienen.

Tal vez no es una tarea fácil el tratar de conjugar aquellos aspectos marcados en la normatividad y los que se requieren para poder calificar de eficaces las funciones de gestión escolar.

De ahí que para poder decir que una escuela es eficaz hay que considerar la eficacia del director, de los

maestros que en ella laboran, y la participación de los padres de familia.

Es importante reconocer que las actividades se realizan a partir de la idea que cada uno de los involucrados en las funciones de gestión tiene de lo que debe ser su escuela, el tipo de educación que se quiere reciban los alumnos, el tipo de relación que se establece con los padres de familia y con el personal docente.

Para el desarrollo de esta unidad se proponen cuatro temas:

Tema 1. La escuela eficaz

Tema 2. El director en una gestión orientada a la calidad

Tema 3. La participación de los padres

Tema 4. El colectivo escolar y los proyectos de escuela

*Actividad previa*

Expresa de manera individual cuál es su concepción de eficacia.

Preséntese a la sesión grupal correspondiente con su escrito y discútalos con sus compañeros.

Es importante distinguir las semejanzas y diferencias que se detecten en las concepciones de cada uno de los integrantes del grupo, ya que éstas son producto de la propia experiencia; el intercambio de opiniones le permitirá modificar en

caso necesario su concepción de eficacia.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Tema 1. La escuela eficaz

*Presentación*

En este tema se revisarán los aspectos implicados en la eficacia de una escuela, ya sea esta de nivel preescolar o primaria.

Como en los temas anteriores un factor importante en la realización de las actividades que se proponen es la confrontación de lo que plantean los textos y la propia práctica o experiencia, ya que si directamente no ejerce las funciones de gestión en su escuela, sí vive estas funciones como parte del personal docente.

De manera individual lea los textos: "Las escuelas eficaces y profesores eficientes", de Davis Gary A. y Margaret A. Thomas, y "Análisis cualitativos."

"Las diferencias entre la mejor y la peor escuela de cada región", de Sylvia Schmelkes.

- Identifique los aspectos más relevantes que hacen que una escuela sea eficaz.
- Cuáles de los aspectos identificados puede decir están presentes en su centro de trabajo.
- Identifique las semejanzas y diferencias que encuentra, así como los ajustes necesarios que podrían realizarse en su escuela.

Con el trabajo realizado de manera individual, preséntese a la sesión grupal correspondiente, intercambie con sus compañeros sus reflexiones. Obtenga conclusiones.

Con el propósito de complementar el trabajo de este tema, le sugerimos consultar los textos de Roger Kaufman "Administración con calidad" y "Elementos de la administración con calidad en educación" que aparecen en la bibliografía del curso

Enfoques administrativos aplicados a la Gestión escolar, de la Línea de

Gestión Escolar.

Tema 2. El director en una gestión orientada a la calidad

*Presentación*

Pensar en una "buena escuela" implica necesariamente pensar en un "buen director", ya que del desempeño de éste y sus funciones depende el "buen funcionamiento de la escuela".

Esto debe llevar a la reflexión de si el director o la autoridad educativa son los únicos responsables de que la planeación, organización, seguimiento y evaluación de las actividades sean las más adecuadas para ofrecer a los alumnos una verdadera educación de calidad.

Si bien es cierto que las funciones de gestión no son exclusivas de los directores de escuela, supervisores de zona o de sector, es en sus actividades cotidianas donde tal vez sea más fácil poder identificar los factores que intervienen, ya sea de manera directa o indirecta, en la toma de decisiones.

- Lea el texto: "El director" de M. Fullan y S. Stiegelbauer.
- Identifique los aspectos más relevantes que plantea el texto en relación a la eficacia y cómo estos se vinculan con la calidad de la gestión escolar; regístrelos por escrito.

Preséntese a la sesión grupal correspondiente y discuta con sus compañeros los aspectos que identificó y por qué los considera importantes.

Tema 3. La participación de los padres

*Presentación*

En la actualidad y desde la Normatividad vigente, existe una tendencia a que los padres de familia formen realmente parte activa del colectivo escolar, que se involucren cada vez más en las tareas de organización y funcionamiento de las escuelas, no sólo en las cuestiones que se refieren a la administración de los recursos materiales, sino en algunas cuestiones de carácter académico.

Esta incorporación no es fácil y por consiguiente acarrea una serie de problemas que a veces no favorecen el trabajo.

La finalidad del trabajo en este tema es que el profesor-alumno vaya reconociendo la importancia que tiene el involucrar a los padres de familia en las acciones que se realizan en la escuela para lograr una educación de calidad y una escuela realmente eficaz, así poder identificar las problemáticas que se generan o que existen y plantear posibles soluciones con la finalidad de ampliar y precisar su diseño.

- De manera individual, lea y analice los siguientes textos: "Como en un espejo" de Miguel Ángel Santos G., y "Los padres de familia como referente para evaluar y apoyar el desarrollo académico de la escuela".

- Identifique en cada uno de los textos tanto las problemáticas como las alternativas que plantean los autores para el involucramiento de los padres, y destaque aquéllas que le parezcan más significativas.

- Plantee en un escrito cuáles de las problemáticas identificadas están presentes en su escuela o zona, y proponga algunas acciones que promuevan una mayor participación de los padres en el mejoramiento de la calidad en su escuela.

En la sesión grupal correspondiente confronte el producto obtenido con sus compañeros, para ello, pueden organizarse pequeños grupos y obtener algunas conclusiones para presentarse en una plenaria. Seguramente encontrará algunas coincidencias entre el trabajo realizado por usted y el de sus compañeros, así como también algunas diferencias; la discusión podrá centrarse en estas coincidencias y diferencias.

Tema 4. El colectivo escolar y los proyectos de escuela

*Presentación*

El trabajo en este tema se centra en

el análisis de la experiencia en una escuela primaria en la elaboración de un Proyecto Escolar, el cual involucra a todo el colectivo escolar, los textos elegidos presentan las problemáticas enfrentadas, las soluciones y las propuestas de trabajo específicas realizadas para elevar la calidad de la educación en ese centro de trabajo.

- Lea los textos: "El Proyecto escolar: eje de la organización y funcionamiento de la escuela" y "La actualización y superación profesional como parte medular del Proyecto Escolar" de Francisca Salgado.

- A partir de la lectura y análisis de los textos, identifique las preocupaciones del colectivo en relación al mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.

- Identificar las acciones que se van tomando para la incorporación de todos los miembros del colectivo escolar (directivos, maestros, alumnos y padres de familia).

- Explícite cuáles son los aspectos prioritarios que considera dicho proyecto y cuáles son las razones que contribuyen a que los profesores definan las estrategias que les permitan actualizarse y superarse profesionalmente.

- Elabore un escrito en el que plantee, además de lo identificado en los textos, qué tipo de acciones se realizan o se han realizado en su propia escuela para la elaboración de su Proyecto Escolar, y establezca algunas sugerencias para mejorar dichas acciones y fortalecer el trabajo colegiado.

ACTIVIDAD FINAL

En la reunión grupal compare con sus compañeros los resultados que obtuvo, y discuta acerca de cómo puede elevarse la calidad de la educación a partir de la organización, planeación y evaluación de las acciones concretadas en un Proyecto Escolar.

**UNIDAD III.**  
**ESTRATEGIAS PARA ELEVAR**  
**LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

PROPÓSITO

Que el profesor-alumno elabore estrategias para el desarrollo de las funciones de gestión escolar, a partir de considerar la dinámica del cambio educativo, el trabajo realizado en las unidades anteriores y las particularidades de su contexto escolar.

INTRODUCCIÓN

Elevar la calidad de la educación, sobre todo en el sentido de lograr que los niños adquirieran aprendizajes relevantes y significativos, implica efectuar cambios en la dinámica escolar. El director es visto, tanto en las investigaciones como en las políticas educativas actuales, como uno de los principales promotores de ese cambio. Por ello en esta tercera unidad se hace necesario llevar a los estudiantes a reflexionar sobre las complejidades del cambio educativo, sobre los distintos factores que influyen para que los cambios se integren efectivamente en el funcionamiento cotidiano de las escuelas, y sobre la forma en que los directores eficaces logran tales cambios.

La revisión de estos aspectos a partir de estudios realizados en las escuelas, articulada a la reflexión sobre las situaciones particulares de sus escuelas, se plantea como una posibilidad de que los estudiantes no sólo imaginen alternativas de acción, sino también se anticipen a la complejidad que implicaría su implementación.

*Actividad previa*

En la unidad anterior usted definió algunas acciones para mejorar los procesos de gestión en su escuela, esta actividad tiene la finalidad de motivar la reflexión acerca de las dificultades que conlleva la implementación de cambios en el contexto escolar; para ello le proponemos responder a las siguientes interrogantes considerando su punto de vista:

- ¿A qué se deben las dificultades que se tienen en su escuela para impulsar prácticas como el trabajo colegiado y la elaboración de proyectos?
- ¿Cómo podrían superarse esas dificultades para lograr una mejor integración de esas prácticas de tal forma que contribuyan a mejorar la calidad en la escuela?
- Presente sus reflexiones por escrito en la sesión grupal; en pequeños grupos confronte sus reflexiones con las de sus compañeros y formule sus conclusiones.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Tema 1. Las complejidades del cambio en la escuela

*Presentación*

En su experiencia docente, o como directivo, seguramente ha llegado a experimentar lo difi-

cil que resulta implementar cambios en el trabajo escolar. Una explicación predominante de sentido común es la de atribuir a la apatía, la indiferencia, o a la resistencia de los maestros los problemas o los fracasos experimentados en los intentos de cambio. Sin embargo, como muestran diversos estudios, el problema es más complejo de lo que parece a simple a vista. Lo que en apariencia llamamos resistencia puede estar expresando otro tipo de problemas, los cuales necesitamos identificar para manejar adecuadamente el cambio.

De acuerdo con Fullan, el significado del cambio, es uno de los aspectos centrales en los procesos de transformación escolar; sin embargo, como él mismo señala es también uno de los aspectos más ignorados por quienes intentamos efectuar cambios en la escuela; lo cual explica el fracaso de muchas reformas escolares.

En este tema se aborda el estudio de los problemas asociados al significado del cambio, y la forma en que éstos afectan la implementación de propuestas innovadoras. El desarrollo de las lecturas y las actividades propuestas para este tema puede ayudarle a tener un marco de referencia que le permita entender y comprender mejor las condiciones de éxito y fracaso de los cambios.

Lea el texto de Fullan, “El significado del cambio educativo”. Elabore un escrito considerando los siguientes cuestionamientos:

- Por qué el autor afirma que “cualquier innovación no puede asimilarse a menos que se comparta su significado”.
- De las situaciones descritas por Fullan respecto de las realidades subjetivas y objetivas del cambio educativo, cuáles identifica en el contexto de los cambios que ha querido instrumentar en su escuela
- ¿Cómo podrían superarse las situaciones que identificó?
- Preséntese a la sesión grupal con su actividad. Exponga ante sus compañeros sus conclusiones. Integre a su escrito los

comentarios que considere pertinentes. La intención es que usted cuente con más elementos que le permitan orientar mejor los procesos de cambio en su escuela, por ello son importantes las experiencias y opiniones de sus compañeros.

## Tema 2. La planeación del cambio para la calidad educativa

### Presentación

Este tema tiene como eje el estudio y análisis de los aspectos implicados en los cambios educativos. ¿Qué situaciones debieran considerarse en la planeación de los cambios? ¿por qué fracasan algunos intentos de cambio, mientras otros son exitosos? ¿qué situaciones importa tener en cuenta para que una vez iniciado el cambio éste se mantenga?; estas son algunas de las preguntas que orientan el trabajo que se realizará en esta unidad.

Consideramos que el estudio de esta temática puede aportarle elementos para que, como director, o como parte de un colectivo escolar, pueda apoyar de una mejor manera la realización de cambios para incrementar la calidad de la educación en su escuela.

Lea el texto de Fullan, “Planeación, realización y manejo del cambio”. Analice los diferentes aspectos que según el autor intervienen en los procesos de planeación, realización y continuidad de los cambios educativos. Por escrito resuelva las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de los aspectos implicados en la planeación y realización de cambios exitosos, considera importantes?
- ¿Cuáles problemas identifica en la forma en que se han planeado e instrumentado en su escuela propuestas como la participación social, los proyectos escolares y el trabajo colegiado?
- Asista a la sesión grupal correspondiente. En pequeños grupos confronte con los compañeros sus opiniones y experiencias. Elaboren conclusiones respecto de los as-



pectos que consideran más importantes para manejar el cambio en sus escuelas.

ACTIVIDAD FINAL

Recupere su actividad previa y confróntela con los productos de sus actividades de desarrollo.

Identifique las diferencias y semejanzas, y formule conclusiones considerando los siguientes cuestionamientos:

- ¿Ha cambiado su posición inicial sobre las dificultades que enfrenta para implementar cambios en su escuela? ¿En qué ha cambiado y por qué? Justifique su respuesta.
- Como directivo, o como miembro de un colectivo escolar, ¿qué haría en su escuela para iniciar y desarrollar propuestas de cambio en su escuela?
- Asista a la sesión grupal correspondiente. Comente con sus compañeros el trabajo realizado e incorpore las observaciones y sugerencias que pudieran enriquecerlo.

ACTIVIDAD FINAL DEL CURSO

En las actividades de la Unidad II usted fue planteando algunas sugerencias para fortalecer acciones referidas a su papel como directivo, a la participación de los padres, al trabajo colegiado y a la elaboración de proyectos escolares, para elevar la calidad de la educación en su centro escolar. En la última unidad identificó aspectos que son importantes para desarrollar esas propuestas de cambio. Le proponemos recuperar esos productos para formular estrategias tendientes a incrementar la calidad en su escuela. Puede retomar para su trabajo las alternativas que planteó para los distintos temas abordados en la segunda unidad; o puede centrarlo en uno de los temas en los que identificó más problemas en su escuela (rol del director; participación de los padres; trabajo colegiado; elaboración del proyecto).

Le sugerimos que el producto final de este curso lo elabore como un ensayo en el que exponga las dificultades enfrentadas y las estrategias que propone para superarlas. Sin embargo, usted puede optar por otro tipo de trabajo que responda a las necesidades o problemas que enfrenta en su escuela, o al proyecto que pueda estar realizando en los cursos del eje metodológico.

## BIBLIOGRAFÍA

- DAVIS, Gary A. y M. A. Thomas (1989). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid. La Muralla. pp. 115-139.
- FULLAN, M y S. Stiegelbauer (1997). *El cambio educativo*. México. Trillas. pp. 150-169, 274-287, 288-302.
- PÉREZ, Leticia y Emma Mendoza (1995). "Calidad Educativa y Organización Escolar. Entrevista con Sylvia Schmelkes". *Cero en Conducta*, Año 10, Núm 38-39. pp. 12-21.
- SALGADO, Francisca (2000). *El proyecto escolar... Alternativa para involucrar al colectivo*. Proyecto de Gestión Escolar, UPN, SEP, febrero 2000. pp. 45-79, 79-103, 103-119.
- SANTOS, G. Miguel Ángel. "Como en un espejo", en: Garagorri, X. y P. Municio, *Participación, autonomía y dirección en los centros educativos*. Madrid, Editorial Escuela Española, pp. 85-111.
- SCHMELKES, Sylvia (1997). *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso*. México. FCE. pp. 113-134, 139-158.
- SEP (1995) Apartado I. La educación básica. *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*. pp. 19-95.
- WILSON, John D. (1992). *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Barcelona. Paidós. pp. 15-31.



LA CALIDAD Y LA GESTIÓN ESCOLAR, GUÍA DEL ESTUDIANTE  
RESPONSABLES

Ma. Guadalupe Eugenia Chedi ac Oseguera  
Ma. Isabel Escamilla y Guerrero  
Unidad Ajusco

México, D.F., julio de 1995.

EN LA REVISIÓN DE ESTE CURSO PARTICIPARON EN MARZO 2000.

Epifanio Espinosa Tavera • Unidad 12B Acapulco, Gro.  
Yolanda Piñón Méndez • Unidad 16A Morelia, Mich.  
Ma. Guadalupe Eugenia Chedi ac Oseguera • Unidad Ajusco  
COORDINADORA DEL PROYECTO  
Xóchitl Leticia Moreno Fernández

Marzo, 2000

