



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

Escuela de Pedagogía

“LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS EDUCATIVOS EN LA PRUEBA ENLACE, EN LA ESCUELA PRIMARIA “GABRIELA MISTRAL” T.M DEL MUNICIPIO DE JESÚS MARÍA, AGUASCALIENTES”

TESIS QUE PRESENTA

BEATRIZ GONZÁLEZ MONTAÑEZ

PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

CON VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN DE AGUASCALIENTES, SEGÚN ACUERDO NÚMERO 0785 DE FECHA 14 DE JUNIO DE 2006

DIRECTOR DE TESIS: DR. ENRIQUE DE LEÓN DÁVALOS

AGUASCALIENTES, AGS., FEBRERO DE 2013.

DICTAMEN

UNIVERSIDAD PANAMERICANA CAMPUS BONATERRA Escuela de Pedagogía

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

En mi calidad de Director de Tesis, y después de haber analizado el trabajo de investigación de:

GONZÁLEZ	MONTAÑEZ	BEATRIZ
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)

Quien cursó la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos; con reconocimiento de validez oficial de estudios del Instituto de Educación de Aguascalientes, según acuerdo número 0785 de fecha 14 de Junio de 2006; y quien presenta el trabajo titulado:

"LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS EDUCATIVOS EN LA PRUEBA ENLACE, EN LA ESCUELA PRIMARIA "GABRIELA MISTRAL" T.M DEL MUNICIPIO DE JESÚS MARÍA, AGUASCALIENTES".

De conformidad a la modalidad de titulación: TESIS

Manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor, para ser presentado ante el Honorable Jurado del Examen Recepcional.

Aguascalientes, Ags., 23 de Febrero de 2013

Vo. B.

MTRO. ENRIQUE DE LEÓN DÁVALOS

3014495

No. de Cédula Profesional

DEDICATORIAS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría dedicar éste esfuerzo, por su apoyo, ánimo, amistad, amor y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón. Sin importar donde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias, quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por sus buenos deseos y bendiciones.

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y por regalarme mi tesoro máspreciado que es la maravillosa familia que poseo. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

Con todo mi ser, principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo instante. Gracias por todo papá porque a pesar de no estar aquí, ahora en estos momentos, sé que tu alma si lo está y lo estará siempre, porque tomé de ti el mejor de los ejemplos de tenacidad, de lucha, de confianza en mí... y a ti mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí incondicionalmente, aunque hemos pasado momentos muy difíciles siempre has estado apoyándome y brindándome tu amor. Por todo esto y más, les agradezco de todo corazón que estén a mi lado.

A mis hermanos (a los seis), gracias por estar conmigo, los amo mucho. Porque han sido, son y serán la fuente principal de inspiración y motivación personal y profesional, por creer y confiar siempre en mí, apoyándome y orientándome en esta carrera de vida que gracias a ustedes día a día emprendo, porque me han hecho creer verdaderamente que el magisterio es mucho más que un trabajo, es una labor de hombres y mujeres capaces y comprometidos.

A mis sobrinos y sobrinas, Fer, Fany, Ian, Jaz, Iris y Yare, a todos los quiero mucho.

Biblioteca UP Bonaterra

AGRADECIMIENTOS

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

A mis padres:

Por enseñarme el amor al estudio, por la paciencia y comprensión que me han brindado, sencillamente son la base de mi vida entera.

A mis hermanos:

Por haberme apoyado todo este tiempo. Gracias por sus consejos y ánimos constantes.

A mis amigas:

Cristy, Carol y Lety, por todo su cariño y amistad sincera, por las experiencias buenas y malas que hemos vivido.

A la Universidad Panamericana
Campus Bonaterra:

Por haberme dado cobijo, por las lecciones que aprendí y por el apoyo otorgado a mi persona.

A mis maestros y asesor:

Por compartir conmigo su vasta experiencia y profesionalismo, por enseñarme que educar es amar y cuidar con ternura y dedicación a la semilla de la infancia que un día dará frutos

“El futuro de los niños es siempre hoy. Mañana será tarde.”

Gabriela Mistral

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo.”

Albert Einstein

Es preciso considerar un cambio de los valores en la cultura educativa:

Frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación...

UNESCO

“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.”

Pablo Picasso

“Lo que no se escribe, no existe.”

Margarita Zorrilla

ÍNDICE

PORTADA

DICTAMEN

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

	Págs.
1.1 Contexto histórico social	14
1.2 Delimitación del objeto de estudio	24
1.3 Planteamiento del problema	36
1.4 Justificación	39
1.5 Propósitos	40

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Descripción de enfoques o teorías existentes	44
2.2 Descripción de enfoque o teoría seleccionada	56
2.3 Desarrollo de las categorías conceptuales	78

	Págs.
2.4 Características de los sujetos intervinientes.....	86
2.5 Normativa	100
2.6 Alternativas de solución.....	105

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis y determinación de variables	112
3.2 Diseño y tipo de investigación	120
3.3 Trabajo de campo	122
3.4 Resultados	134

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA

4.1 Nombre de la propuesta de intervención.....	162
4.2 Introducción.....	162
4.3 Justificación.....	165
4.4 Propósitos	167
4.5 Estrategias	168
4.6 Desarrollo de la propuesta	169
4.7 Cronograma de actividades.....	191
4.8 Evaluación de la propuesta	192

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Págs.

5.1	Análisis teórico del proceso	197
5.1.1	Importancia de la implementación.....	198
5.1.2	Solución de la problemática detectada.....	200
5.1.3	Impacto y reacción de los sujetos involucrados.....	201
5.1.4	Evaluación de las formas de trabajo y acciones que favorecieron los resultados	202
5.1.5	Dificultades, limitaciones y retos.....	203
5.2	Valoración crítica de los aprendizajes.....	204
5.3	Conclusiones	207

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años, el tema de la gestión escolar está presente en las tareas de los maestros, directivos y autoridades educativas, a ese interés han contribuido las políticas del Sistema Educativo, cuyo propósito sigue siendo mejorar la calidad de la educación. La presencia de dicha temática no implica necesariamente claridad sobre su significado o aplicabilidad dentro de los centros escolares, por lo cual se declaró pertinente en éste documento de investigación, buscar la viabilidad de éste tema para el mejoramiento del logro educativo.

La gestión escolar por su parte, es un campo relativamente nuevo, el cual carece de una definición precisa, y consta por su naturaleza, de una categoría importante para la articulación de acciones de maestros y directivos, mismo que se ve vinculado directamente en las prácticas de la organización y con ello de los proceso de enseñanza y aprendizaje situados en las aulas. Al hablar de gestión también se alude a las acciones de los sujetos en la organización, pues los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, ya que sus decisiones, construidas sobre saberes y prioridades le imprimen a la escuela una capacidad superior, que lleva a contribuir al desarrollo de los aprendizajes óptimos.

En resumen, la emergencia que la Esc. Prim. “Gabriela Mistral” enfrenta en el tema de gestión escolar está estrechamente ligada a las aportaciones en cuanto evaluación educativa se arrojan, el reconocimiento que se está en crisis, no sólo en

los resultados, sino en el liderazgo, el trabajo en equipo, en los ambientes de aprendizaje... implica la acción de maestros y director para compartir y definir el nuevo trayecto de la escuela.

Este documento de tesis, consta de cinco apartados cada uno de ellos determinante para el desarrollo integral de la ésta investigación, a través de las páginas del Capítulo I.- Formulación del problema, se han detectado una serie de condiciones, características y problemáticas que la institución o objeto de estudio presenta, así mismo se enuncian los propósitos con que la tesis habrá de desarrollarse.

En el Capítulo II.- Marco Teórico, se esbozan algunas aportaciones que desde la filosofía de varios autores expertos en la materia, muestran los enfoques y teorías que existen, mismas de las cuales se establece algunas como definitivas para complementar puntualmente el estudio presente, así mismo se ofrecen las características particulares de los sujetos que han de participar en la intervención de la propuesta, así mismo las normas, leyes y acuerdos que regulan el actuar pedagógico y en lo relativo al tema de gestión escolar, es durante éste capítulo que de igual forma se incluyen algunas de las posibles soluciones a la problemática enfrentada.

Durante el Capítulo III.- Metodología de investigación, se determina el tipo de investigación a realizar y la hipótesis que darán una estructuración total de la tesis, indicando con ello uno de los apartados más importantes, es decir; el trabajo de

campo incluyendo instrumentos de medición del nivel de gestión escolar que existe en la primaria en cuestión y así mismo el procesamiento de la información que posteriormente servirá para alimentar la propuesta de intervención pertinente.

Es a partir del Capítulo IV.- Elementos de una propuesta, que se desenvuelve una de las alternativas de solución, misma que resulta viable a partir del concentrado de resultados del capítulo anterior, durante estas páginas se desarrolla la propuesta de intervención que gira en relación a un proyecto de gestión escolar que a lo largo de una organización bien detallada es considerada una opción factible para mejorar la calidad de la enseñanza y el logro de los aprendizajes.

El contenido que el Capítulo V.- Conclusiones, se influyen reflexiones personales y las más importantes que como colectivo docente y directivo se generan a partir de la puesta en marcha de todo el trayecto de la tesis, además se ponen de manifiesto ciertas dificultades, importancia, impacto y los retos que se enfrentan, reconociendo que la dinámica escolar requiere de esfuerzo y sobre todo tenacidad.

Así mismo, existe un apartado denominado Bibliografía, que bien reconoce el aporte de suma relevancia que los textos, notas técnicas... y otros, adquieren al desarrollar un reto de ésta naturaleza. Finalmente en los Anexos, se presentan algunos de los formatos, textos y herramientas que fungieron como apoyo bastante significativo para que a buen término llegara toda la investigación.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto histórico social

El sistema educativo moderno se constituyó a partir de la segunda mitad del siglo XIX, después de que la Constitución de 1857 adoptara la idea de una educación elemental pública laica, obligatoria y gratuita. Desde entonces hasta la época de la Revolución (1910-1917), y de manera congruente con el régimen federal. (Martínez-Rizo, 2001: 23)

A lo largo de este periodo, la expansión y adecuación del servicio educativo habían sido constantes. La cobertura, como prioridad, impuso un conjunto de programas, prácticas, instituciones y relaciones que dieron forma y rumbo al sistema educativo hasta la última década del siglo pasado, hoy en día se enfrentan nuevos retos, dentro de los cuales es indispensable una participación mucho más activa de todos los actores educativos.

La transición demográfica, económica, política, social y cultural que se operó en el país durante los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI marcó, entre muchos cambios importantes, el agotamiento de una forma de concebir y desarrollar la educación pública como una práctica abocada a la transmisión de conocimientos memorísticos. Mismo que, pretendidamente representaba un conjunto relativamente constante de información que permitiría a

las niñas, los niños y los jóvenes insertarse de manera productiva en una sociedad igualmente estable y previsible.

En retrospectiva, es posible destacar aspectos del pasado reciente que han constituido ejes fundamentales, dentro de las características que hoy distinguen al Sistema Educativo Mexicano, en la reforma educativa de 1993, es decir a partir de los tres últimos sexenios, se han mostrado avances significativos en materia educativa sobre todo en cuanto a la cobertura y obligatoriedad, en este sentido de avances; se ha logrado de manera paulatina la implementación de una Ley General de Educación que ha determinado detalladamente las particularidades del actuar educativo.

No obstante, a los grandes avances en cuanto a cobertura, laicidad y obligatoriedad, la Educación en México se caracterizaba por la falta de calidad relacionada a la escasa de modernización y actualización docente. Lo que lleva a clases rutinarias por parte de los educadores, donde se seguía casi una receta que año con año, sentían que funcionaba.

¿Qué impacto tendría en los niños y jóvenes el recibir clases bajo un modelo que aunque sus orígenes eran constructivistas representaba un devenir entre memorización y mecanización? ¿Cómo funcionaba la organización escolar, se perseguían objetivos a largo plazo, se determinaban metas estratégicas?

Haciendo un análisis de la reforma anterior, correspondiente al año 1993, basada meramente en el aspecto constructivista del aprendizaje, se tenían aspectos de particular relevancia; es decir, que ahora se han identificado como los puntos de mejora urgente, entre las cuales se encuentran; el estudio de saberes conceptuales de forma aislada correspondientes a materias propias de la escuela, solo en escasas ocasiones se integraban a los padres en el quehacer educativo en relación a recibir el resultado de lo que los niños obtenían, se preparaba a los estudiantes solamente para resolver situaciones relacionadas al aprendizaje conceptual.

Ese modelo educativo y de gestión escolar, dejó de responder a las condiciones actuales de la sociedad mexicana. La renovación permanente y acelerada del saber científico y tecnológico; el tránsito de una economía centrada en la producción a otra donde los servicios cobran importancia, hasta llegar finalmente a la economía concentrada en el conocimiento y la digitalización de datos y procesos, ha detonado en diversas partes del mundo reformas de fondo en los sistemas educativos nacionales. Es por ello que hoy en día docentes, directivos, padres de familia y alumnos, enfrentan el cambio paradigmático y metodológico en toda la educación básica, transformar de manera efectiva, implica hacer frente al reto de la calidad en las instituciones.

En años anteriores, el concepto de gestión escolar, era desconocido y por tanto más que un apoyo representaba un verdadero caos, hoy existe un avance, sobre todo en el sentido de la evaluación de los centros escolares.

Se reconoce que las cosas se encuentran situadas en un punto crítico de transformación o la resignación de un declive total. Por lo que es deber profesional, en el ámbito personal y colectivo involucrarnos en la transformación de la escuela pública. La transformación educativa está en el desarrollo de competencias, entre ellas destacan las que favorecen la formación del pensamiento crítico que permite la creación de capacidades para el aprendizaje permanente, la investigación, la innovación y la creatividad.

Lo que dará como resultado que los alumnos reflexionen, analicen, argumenten y obtengan conclusiones por sí mismos. La escuela en su conjunto tiene como tarea primordial privilegiar favorecer el desarrollo de competencias para la vida, mediante el planteamiento de desafíos intelectuales, indagación, análisis, diálogo y socialización, de lo que éstos producen, así como, la consolidación de lo que se aprende y su utilización ante nuevos desafíos para seguir aprendiendo.

La intervención del colectivo docente debe tener la finalidad en primer momento provocar en los alumnos el ejercicio del razonamiento, el pensamiento lógico, la detección de embustes, la curiosidad intelectual por el conocimiento y la solución de problemas, para que puedan responder como personas críticas con conciencia social, además de que desarrollen un criterio propio y un pensamiento científico.

Por otro lado, la percepción directiva, se ha ido de igual forma transformando, es decir; se ha pasado de un esquema monárquico y autoritario, día a día, se lucha por que el directivo, constituya un modelo, aunque jerárquico, se encuentre basado en la comunicación constante entre los diversos actores educativos, que fundamenten su actuar en el seguimiento de planes estratégicos en el aula y fuera de ella.

Hasta la primera década del siglo XXI, la educación y el sistema educativo mexicano han enfrentado el reto de atender una demanda creciente y el imperativo de avanzar en la calidad del servicio educativo y sus resultados. La Escuela Pública Mexicana enfrenta múltiples retos para consolidarse como promotora del cambio educativo y de la transformación social de sus beneficiarios directos.

“La calidad de la educación es una aspiración constante de todos los sistemas educativos, compartida por el conjunto de la sociedad, y uno de los principales objetivos de las reformas educativas...” (UNESCO, 2007:11)

La escuela vive una crisis derivada de las múltiples demandas internacionales. Originando entonces a la escuela “demanda” por la sociedad, el sistema educativo nacional, los beneficiarios directos e indirectos. Por lo que en los centros escolares de igual forma han decidido activar sus capacidades hacia su propia transformación, inyectada por los organismos multilaterales que marcan la tendencia del movimiento de transformación internacional de renovación.

Las políticas públicas están relacionadas con aquellas cuestiones que son de interés general de la sociedad y que por ello mismo abarcan asuntos de carácter público como la economía, salud y educación. Donde se tiene, como uno de sus objetivos esenciales, mejorar y cambiar la educación desde su base, que es la escuela. Según la denominada Ley General de Educación (1993) “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...”(p.14).

El cambio en las escuelas públicas requiere revisar las prácticas de administración, de enseñanza y de sus relaciones con el entorno, a fin de incorporar nuevos actores en los procesos de decisión. Esto también significa que las escuelas deben aprender nuevas prácticas de gestión y de interacción social. ¿Cuál será el papel que juega en el caso del aprendizaje el modelo de gestión escolar?.

En el contexto internacional hay un convencimiento de que las comunidades escolares pueden jugar un papel relevante en ese cambio y para ello se han diseñado programas, como el de Escuelas de Calidad que apoyado por el Banco Mundial, fomentan un nuevo modelo de gestión escolar basado en la toma de decisiones conjuntas, es decir se parte del compromiso de ser parte de la comunidad internacional, que debe actuar en un entorno de colaboración recíproca.

Es posible reconocer que los organismos internacionales como la UNESCO (La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), OCDE (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), FMI (Fondo Monetario Internacional)... han puesto bases sólidas para realizar una transformación necesaria en nuestra escuela pública; el reto es ahora articular esfuerzos de esto con otros programas que lo complementan y que representan, en su conjunto, una propuesta para renovar la gestión del espacio escolar: Escuelas de Tiempo Completo, Escuela Segura, y el Programa para el Fortalecimiento del Logro Educativo.

Los cuales han brindado las plataformas para que desde la política educativa, hasta dentro de las aulas, se articulen objetivos comunes afín, de hacer frente a la realidad que como docentes se ha de enfrentar. ¿Dentro de estas demandas internacionales, habrá algo que rescatar de la escuela pública; es decir se está haciendo algo correcto?.

Se sabe bien que hace falta trabajar más para ubicar los procesos educativos y sus resultados en niveles que satisfagan claramente a la mayoría de la población y que desarrollen a plenitud y con justicia las potencialidades de las y los niños y jóvenes mexicanos; lo cual requiere del establecimiento de objetivos comunes en un mismo proyecto de mejora.

México construye y consolida una sociedad de ciudadanos con derechos plenos. Una sociedad donde las personas y los colectivos cobran protagonismo y

nuevas responsabilidades frente al Estado, como promotores, acompañantes, gestores y vigilantes de políticas públicas que articulan visiones y esfuerzos para la construcción de propuestas, cuya amplitud e importancia trasciende la formalidad de las estructuras y organizaciones gubernamentales para convertirse en instituciones incluyentes y vitales, que expresan y reúnen a la sociedad en su conjunto.

En este contexto, el sistema educativo debe imprimir a la educación una orientación firme hacia la consecución de condiciones cada vez más propicias de equidad y calidad, particularmente en el ámbito de la educación básica, e instala sinergias que favorecen las oportunidades de desarrollo individual y social para el presente y el futuro del país.

Una de las herramientas para el logro de la calidad en los centros escolares más tangibles y actuales la constituye la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) es una prueba del Sistema Educativo Nacional que se aplica a planteles públicos y privados del País. Dicha prueba evalúa ciclo a ciclo distintos niveles; por ejemplo en Educación Básica, a niñas y niños de tercero a sexto de primaria y jóvenes de primero, segundo y tercero de secundaria, en función de los planes y programas de estudios oficiales en las asignaturas de Español y Matemáticas, además de otra asignatura perteneciente al currículo oficial.

Pero, más allá de los aspectos de carácter teórico-metodológicos, ENLACE se constituye también en un ejercicio democrático, en la medida que propugna por un aumento generalizado de la participación ciudadana como destinatario privilegiado de sus hallazgos, impulsando la corresponsabilidad de la sociedad civil en su conjunto en el aseguramiento de una educación de calidad para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo. (SEP, 2011:6)

El Programa ENLACE que está orientado a propiciar aprendizajes individuales y organizacionales, pretende contribuir a que la mejora educativa del país se dé desde el salón de clases y la escuela misma. Esto ha permitido elaborar un enfoque constructivo en el que se ha tomado en cuenta la diversidad de actores y beneficiarios de la educación, a través de la conjunción nacional de esfuerzos y experiencias de diversas instituciones.

La historia de la evaluación de los Centros Escolares en México comienza con la implementación del 5 al 9 de junio de 2006, se aplicaron exámenes a todos los alumnos de 3º a 6º de primaria; así como a los de 3º de secundaria, para evaluar los conocimientos curriculares, de acuerdo con lo establecido en los planes y programas de estudio oficiales vigentes.

En cuanto a la presentación de resultados, se incluyen referencias apoyadas por una amplia información descriptiva y evitando tecnicismos que dificultan su interpretación, que permitan comparar el significado del nivel de logro

en el que se ubica cada estudiante. Sin embargo por diversos factores, año con año es común observar bajos resultados atribuidos en su mayor parte a las prácticas escolares.

Por lo que es frecuente que como docentes se adopte una postura defensiva frente a esta evaluación que es por muchos concebida como un instrumento de juicio, lejos está de posicionarse como lo que verdaderamente constituye una herramienta de mejora constante, para maestros, padres, estudiantes... es decir para la organización en general.

Sin duda son demasiados los beneficios que dicha prueba demuestra tener en el contexto internacional, poco a sido adoptada por la escuela mexicana, por lo cual forma parte de uno de los problemas primordiales dentro de las organizaciones escolares, puesto que se demuestra en público el trabajo rezagado que se está realizando.

En los centros educativos, esta forma de evaluación, forma parte de una preocupación constante en los docentes comprometidos, en las características de aplicación de esta prueba se encuentra que la información que se refiere a los niños y jóvenes evaluados, abarcará tres aspectos básicos:

- Confrontación del resultado individual con las referencias a nivel nacional, estatal y por estrato de las clasificaciones de la escuela.
- Nivel de logro del estudiante.

- Contenidos temáticos en los que el alumno se muestra no apto.
- Respecto a las escuelas, se les mostrará el nivel de logro de sus educandos por grado y asignatura mediante porcentajes.

Es indudable que esta evaluación abre muchas líneas de trabajo relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje de los contenidos curriculares y, de manera natural, presenta la necesidad de involucrar a los diversos actores del proceso educativo hacia un objetivo común: la calidad educativa.

1.2 Delimitación del objeto de estudio

“En ocasiones, las fuentes de información muy confiables para diagnosticar alguna dificultad o deficiencia, en una escuela, pueden encontrarse en los lugares y personas más próximos al plantel” (Antúnez, 2006: 59)

Haciendo referencia a lo que el autor anterior manifiesta, cabe señalar que el trabajo cotidiano del maestro con sus alumnos se realiza en el contexto de una organización, la escuela que tiene características específicas, derivadas tanto de las disposiciones normativas nacionales y estatales como de su historia particular y las características del contexto local en que se ubica.

Estas características que en la realidad cotidiana se constituyen en normas, explícitas o implícitas suelen manifestarse, efectivamente, en prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, la

interpretación que se hace de las disposiciones administrativas (por ejemplo, de las sanciones consecuentes al incumplimiento de las responsabilidades laborales o de las demandas de ejecución de programas extracurriculares).

Las características particulares de cada escuela ejercen una gran influencia en el proceso que experimentan los alumnos que asisten a cada plantel educativo, en el desempeño de los maestros en su tarea central y en los resultados educativos que los alumnos obtienen al egresar de la escuela primaria.

Por estas razones, el conocimiento de la organización y del funcionamiento de la escuela (es decir, la gestión escolar) y, en especial, de su impacto en la calidad de la educación es indispensable su análisis dentro de la actualización docente. Ante la ferviente necesidad de la mejora social, los grupos humanos crearon la escuela, lugar que enseña con y para la realidad, forma parte de uno más de los escalones de la enseñanza; es decir es el espacio en que todos los conocimientos y habilidades convergen para sistematizar lo que ya se conoce, sometiéndolos a la diversos juicios que mejoran, transforman o crean los aprendizajes que han de ser útiles en las actividades cotidianas.

La escuela primaria “Gabriela Mistral” turno matutino, se encuentra anclada en el municipio de Jesús María, Aguascalientes. En este ciclo escolar 2011-2012 se cumplen 12 años de contribuir a fomentar los valores humanos, conocimientos y actitudes necesarias que los niños de hoy y próximos ciudadanos, requieren para su desenvolvimiento social, no se podría concebir a este municipio, sin llegar

a mencionar la noble labor que año con año, las y los profesores de la escuela “Gabriela Mistral” realizan para retribuir con ello lo que la labor docente demanda.

La escuela no es sino uno de los muchos ámbitos educativos, razón por la cual debería fungir más bien como catalizadora de las múltiples enseñanzas que recibe el niño en la familia, en la calle, en la comunidad, a través de los medios masivos de comunicación y especialmente de la televisión. (Gómez Palacio y Villareal, 1995: 74)

La escuela no ha de identificar lo que no se sabe, sino localizar lo que el alumno ya posee y así lograr orientarle en su trayecto de vida, es imposible concebir al niño como entes diferentes que se puede desligar de su realidad familiar y social, que al llegar al salón de clases se transforma en el grandioso alumno que su única función es la de cultivarse de su sabio profesor.

Sin duda para alcanzar la significatividad de los aprendizajes hay que echar mano de lo que nuestros alumnos ya dominan, y darle un sentido formativo dentro de las disciplinas académicas. La realidad es que las escuelas más productivas y que arrojan mejores resultados, se apoyan en todos los factores sociales que afectan la dinámica escolar.

La institución y su personal se han preocupado en brindar una educación de calidad, puesto que los profesores continuamente se encuentran en su mayoría preocupados y ocupados en su actualización para responder con ello a las

exigencias de los niños, sin embargo hoy en día, es posible reconocer que los resultados académicos no son los ideales. Un factor que determina el bajo rendimiento, sin duda es; la problemática de la comunicación entre los miembros de la comunidad escolar, ya que, por lo general las maestras forman bloques de amistades con objetivos distintos a los propiamente educativos.

Hablando del contexto escolar que se vive, se comienza por ubicar geográficamente la institución, la escuela primaria “Gabriela Mistral” se encuentra situada al este de la cabecera municipal, en la calle “Cristóbal Colón” s/n, de la colonia El torito, del municipio de Jesús María, cabe mencionar que la comunidad en la que se sitúa es de origen humilde, donde su principal grandeza radica en el entusiasmo de su gente que tienen tanto en el aspecto laboral, en el cual existen diversas fuentes de empleo entre otras tantas fabricas de muebles, construcción o de manufacturas, aunque se encuentran otras personas de la comunidad que se dedican a actividades primarias como la agricultura o ganadería desarrolladas a las afueras de la mancha urbana.

Es común en todos los lugares del país el fenómeno de la emigración, es por ello que en Jesús María, también se vive, siempre buscando mejorar las condiciones familiares. Un aspecto muy importante en el progreso de las sociedades, es justamente el desarrollo de las relaciones humanas; puesto que en este municipio existen condiciones sociales que determinan la incidencia y repercusión dentro del ambiente de aprendizaje en los alumnos. En conclusión Jesús María, Ags. Es un municipio que ofrece a todos los habitantes la posibilidad

de crecer socialmente, puesto que en la población se conjuga experiencia y juventud.

Es por ello que al realizar las prácticas docentes se puede percatar que en general se cuenta con un ambiente favorecedor de aprendizaje, donde los padres se encuentran participando activamente en las actividades escolares. Sin embargo naturalmente existen casos alrededor de un 30% en los grupos escolares, en que los alumnos reflejan una problemática social de la urbanización y de la sociedad en general, es decir; el vandalismo, drogadicción, violencia y sobre todo familias disfuncionales, donde por lo regular forman parte de familias donde la encargada es solo la madre.

Debido a éstos se generan, abandono y descuido de su parte, lo que sin duda son un impedimento entre las relaciones de los alumnos de las distintas colonias de la cabecera municipal. No obstante que este es solo un reto más a los que como docentes hemos de enfrentar y tratar de encontrar la solución apropiada. ¿Cómo influye el aspecto económico en los resultados de la prueba ENLACE?

La escuela primaria “Gabriela Mistral”, a pesar de ser una institución de reciente creación, son pocas las generaciones de estudiantes que han egresado de este centro escolar. Sin embargo, se cuenta con un amplia demanda de estudiantes que acuden año con año para ser inscritos en los diferentes grupos, se considera que este fenómeno de petición escolar, no es por los excelentes

resultados que se obtienen en las diferentes pruebas, sino porque en el municipio las instituciones de educación básica son muy pocas, obligando a los padres de familia por su situación económica a optar por la escuela que se encuentra más cercana. Muestra de esto está la siguiente tabla estadística:

	CICLO 08-09	CICLO 09-10	CICLO 10-11	CICLO 11-12	CICLO 12-13
INSC. INIC	323	358	412	423	443
INSC. TOTAL	330	365	389	425	442
EXISTENCIA	320	352	409	414	
DESERTORES	10	15	21	11	
APROBADOS	300	337	388	412	
REPROBADOS	20	26	29	2	
% DE REPROB.	6.25	7.12	9.4	0.4	
% DE DESERCIÓN	3.03	4.21	5.45	2.5	

Fuente: forma IAE (Instituto de Educación de Aguascalientes 2012)

El análisis de las estadísticas brinda la oportunidad de observar que en el primer y segundo ciclo es en donde se encuentra el problema de alumnos reprobados, a diferencia del sexto grado en donde no encontramos en ningún ciclo escolar alumnos reprobados. Se atribuye como causa de reprobación la falta de integración en las familias, la pobreza junto con la desnutrición y la no adecuación de plan de clase para alumnos con rezago. ¿La reprobación y el rendimiento escolar tienen relación con la gestión escolar efectiva?

Se considera en Consejo Técnico que podemos mejorar nuestra planeación incluyendo actividades que ayuden a disminuir la reprobación y fortalecer la comunicación con padres de familia para de manera conjunta evitar la deserción

escolar. Es necesario determinar reglas de puntualidad, disciplina, higiene y asistencia con participación de padres de familia y tomando acuerdos comunes. ¿Cuál es la visión de los docentes en relación a las reuniones de consejo técnico y la de los padres de familia? ¿Qué situaciones habrá que modificar?

Uno de los objetivos principales que se persiguen en esta institución es mantenerse a la vanguardia educativa; mediante la organización y el trabajo colegiado, aludiendo a la participación del director y de la demás planta docente, mediante la puesta en marcha de actividades escolares (culturales y administrativas), logrando que la escuela se convierta en un espacio pedagógico efectivo que brinde a los estudiantes aprendizajes significativos, así como mediante la participación de los alumnos en las comisiones implementadas para la convivencia escolar.

La gestión pedagógica implica tener un puente hacia las gestiones políticas, administrativas y técnicas, es decir que aunque la escuela es el contexto específico de la gestión pedagógica ésta, sin embargo, no empieza ni termina en los establecimientos en tanto no se trate de unidades autosuficientes. (Ezpeleta, 1992:10)

Cabe mencionar que en la escuela “Gabriela Mistral” se pretende que durante las sesiones destinadas para el consejo técnico se analicen temas relevantes ya sean de información política, administrativa o meramente

pedagógica. Es por ello que al igual que en las demás escuelas públicas, esta también cuenta con dicha organización. Sin embargo es posible reconocer que no se demuestra la entera disposición y compromiso que todos los actores implicados en la eficiencia educativa requieren, ya que es común observar el sentido de competencia en el ámbito profesional, pero no basado en la mejora común, sino por el contrario con la intención de menospreciar el trabajo del colaborador.

A continuación se adjunta, la tabla de las comisiones escolares, que cumplen de manera somera algunas funciones que no están completamente determinadas.

CONSEJO TÉCNICO	
PROFESOR (A)	COMISIÓN
Sanjuana Martínez Demetrio	Análisis de resultados
Lorena Edith Calzada Ibarra	Análisis de resultados
Mariela Aguilar Ramírez	Estrategias de enseñanza
María de la Luz Castañeda	Estrategias de enseñanza
Asunción Águila Anzua	Técnico pedagógico
Karina Perales Esparza	Técnico pedagógico
Yolanda Flores Serrano	Técnico pedagógico
Sandra Flores Serrano	Seguimiento y evaluación
María Guadalupe García	Seguimiento y evaluación
Adriana Cervantes Moreno	Enlace de tecnología de la información y la comunicación
Beatriz Gonzalez Montañez	Acción social
Rosa María Citlali Hernández Rdz.	Enlace del programa nacional de lectura

Dentro de las reuniones también se da oportunidad para que los maestros comuniquen sus experiencias, tanto positivas como negativas y la forma de implementar estrategias en las que se vean detectados problemas escolares que incidan en la dinámica de la institución, donde los docentes fortalecen sus competencias al intercambiar en un colectivo, puesto que esta actividad ayuda al aprendizaje de los profesores, ya que no hay mejor forma de hacerlo que compartiendo, es ahí donde es observable la importancia de llevar a cabo mensualmente las reuniones programadas para el consejo técnico.

En estas sesiones, es posible detectar sólo en algunos de los docentes la capacidad de diálogo, el compromiso y amor por la profesión docente, debido a que a través de sus opiniones reflejan en si la realidad que los grupos enfrentan con cada uno de ellos, puesto que denotan el estilo con que se dirigen, la seguridad al enseñar e incluso mediante de los contenidos y el uso de estrategias que emplean, ya que he tenido la oportunidad de compartir con ellos experiencias novedosas de aprendizaje, ya que dicho sea de paso, esta parte de la planta docente, está consciente de que los malos resultados de la prueba ENLACE, son responsabilidad compartida.

Por otro lado, hay integrantes de la organización que asisten de con actitud de poco compromiso y apertura, se considera que éste es un punto rojo a mejorar de manera urgente en pro del aprendizaje y enseñanza escolar; hay que considerar que las relaciones humanas juegan un papel determinante en cuanto a la obtención de buenos resultados, ya que si se cuenta con un equipo integrado

desde lo más profundo, el alcanzar la calidad educativa, será un objetivo accesible. ¿Cuál serán las reglas de operación de las organizaciones escolares, a que se está obligados los docentes y directivos para el funcionamiento eficaz de la institución?

En lo concerniente a las instalaciones escolares existen las siguientes características del edificio escolar actual, fue construido en el año de 1999 en la Calle Cristóbal Colón s/n de la colonia El torito, dicha institución brinda atención en ambos turnos, a partir del año 2003 se creó el turno vespertino como necesidad de la numerosa población escolar con que se contaba. Es por ello que ambos turnos funcionan compartiendo las instalaciones de la escuela. Que son:

- 12 aulas para dos grupos de cada grado, donde se cuenta con el mobiliario suficiente para los estudiantes, pero no brinda las mejores condiciones.
- Aula de computación, el servicio está regido por una comisión la que indica los horarios en que los grupos superiores acuden a realizar actividades que complementan el trabajo en el aula.
- Las dos direcciones para ambos turnos, en las que se llevan a cabo registros de entrada y salida de personal, reuniones con autoridades educativas, encuentros con padres de familia y ejercicios de orden administrativo, etc. Las cuales son atendida por el mismo director.
- Dos bodegas donde se almacena material de los profesores de educación física, mobiliario que no se utiliza o instrumentos de limpieza de los intendentes.

- Biblioteca, que sinceramente casi nunca está abierta por miedo a que los libros se extravíen y que comúnmente es utilizada para reuniones de consejo o como aula para aquellos profesores que tengan la necesidad de realizar sus clases en ella.
- Las canchas, son otro de los espacios de uso común entre los alumnos de los diversos grados.
- Áreas verdes, generalmente se encuentran cerradas lo que permite que se mantengan en buen estado por lo cual los jardines brindan una imagen agradable y natural a la institución.
- Los sanitarios son dos conjuntos para cada turno, los más cercanos a la entrada de la escuela son los indicados para ser utilizados en ambos turnos, se encuentran en malas condiciones. Quizá por el gran número de personas que los utilizan, debido a que el otro conjunto sirve como bodegas de materiales de aseo.

Un aspecto relevante en el cumplimiento de la calidad educativa, sin duda se encuentra el poder disponer del espacio y elementos adecuados, para el desenvolvimiento de todas las capacidades físicas y mentales de los estudiantes, cabe mencionar que aunque existen a la disposición los lugares antes mencionados, las condiciones en que se encuentran no representan beneficio para el niño, puesto que son escasos, tienen desperfectos o simplemente no funcionan.

La instrumentación de los nuevos programas de estudio de la educación primaria es una tarea amplia que involucra considerables elementos físicos y actividades, unos relacionados con el papel del maestro como los actores fundamentales de la reforma, y otros relacionados con tres momentos centrales en el proceso de aplicación de la reforma: la planeación, el trabajo en el aula y la evaluación. Que constituyen factores directamente relacionados con la dinámica escolar, tanto el sentido de la organización como en el desarrollo de la infraestructura.

Es entonces que en lo relativo a la implementación de ciertas metodologías teóricas dentro de las aulas, existen algunas diferencias es decir, cada docente establece sus formas de enseñanza, hay quien opta por métodos conductistas (sobre todo en los grados de 1º y 2º, docentes que indican que por comodidad, facilidad, efectividad aunque sea memorística... dicho método para ellas resulta más viable), así mismo, también hay docentes que implementan una combinación de teorías entre el constructivismo y el neoconductismo.

Por lo que hace reflexionar en la necesidad de que se lleve a cabo una verdadera supervisión, acompañamiento, actualización... para que todo el colegiado trabaje sobre una misma línea de acción, en relación siempre con los planes y programas que han demostrado su sustentabilidad y efectividad teórico-práctica, basados en la aplicación del constructivismo, como elemento fundamental para el desarrollo de competencias en el desarrollo integral del estudiante.

En otro orden ideas, como parte del desarrollo de la tesis, es pertinente indicar que éste objeto de estudio (Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M.), como comunidad educativa, es de esencial importancia, desde el planteamiento de una autoevaluación que funja como la observación propicia para identificar las problemáticas que aquejan el desarrollo oportuno de los aprendizajes y su adquisición, en la institución antes mencionada.

Debido a lo anterior, el objeto de estudio, en términos de tiempo, es bajo un actuar superior a los 6 meses, en los cuales se han de incluir las siguientes etapas: planteamiento de una problemática general, visualización las posibles soluciones, propósitos, así como de una serie de instrumentos que permitan sostener la existencia de dichos problemas, además de la implementación de una alternativa de solución que gire en torno a la modificación del actuar cotidiano a la transformación de una gestión escolar eficiente.

1.3 Planteamiento del problema

Como un ejercicio de autoevaluación de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M. siendo una modalidad específica de la evaluación inicial, que permite identificar los procesos y los resultados de la gestión escolar en su situación actual y nos arroja elementos base para la elaboración de un plan de mejora de la gestión escolar, que provea como resultado el aumento substancial del aprendizaje por competencias valoradas en la prueba del logro educativo.

¿Qué situaciones de mejora tanto el ámbito organizativo, como dentro de las prácticas pedagógicas existen? Sin duda en nuestro centro escolar, los resultados educativos de los últimos cuatro ciclos escolares, arrojan la ferviente necesidad de transformar y optimar ampliamente la implicación de la organización y el directivo en torno a un plan estratégico de progreso académico y docente.

Puntualizando la autoevaluación basada en el desempeño de los estudiantes en la evaluación antes mencionada, denota la urgencia de modificar la dinámica interior de nuestra escuela, asimismo la participación que los padres de familia brindan y por último ciertos paradigmas arraigados dentro de los grupos de niños y niñas. Sin duda esta evaluación forma parte del eje de referencia exterior que muestra que no se están alcanzando las metas que año con año han de plantearse en el PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) y PAT (Plan Anual de Trabajo).

Por lo que a través de las siguientes páginas se analizará la inclusión de un nuevo sistema de educación y veremos la necesidad de poner en marcha como maestros un sin número de habilidades docentes que permitan responder a el medio cambiante en el que nos encontramos, logrando establecer la relación real entre las exigencias laborales, curriculares y lo que el niño vive cotidianamente.

La afirmación del paso de una organización centrada solamente en los objetivos un tanto personales, hacia la verdadera cooperación va mucho más allá; es decir no basta con afirmar que las cosas van mal o están caminando a pasos

muy lentos, debemos conocer que detrás de estos resultados envueltos en cifras nacionales e internacionales, se encuentran cada uno de los estudiantes y maestros que componen la escuela “Gabriela Mistral”.

A continuación se muestra una tabla comparativa de la evaluación del logro educativo de los últimos tres ciclos escolares:

Puntaje promedio de los Alumnos por Grado				
2011/2010/2009				
		ESCUELA	ENTIDAD	PAÍS
3°	2011	508	553	560
	2010	561	543	551
	2009	546	530	544
4°	2011	475	535	546
	2010	558	522	527
	2009	472	521	522
5°	2011	488	523	533
	2010	499	535	526
	2009	542	532	528
6°	2011	517	562	557
	2010	618	555	552
	2009	565	533	523

Fuente <http://201.175.44.203/Enlace/Resultados2011/Basica2011/R11CCTGeneral.aspx>

¿Cómo la gestión escolar influye en los resultados educativos de la prueba ENLACE de los alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”?

1.4 Justificación

En la sociedad del siglo XXI han aumentado en forma desmedida los conflictos sociales, las carencias económicas y una explotación desmedida de los recursos naturales. Además de las dificultades de salud, por lo que para afrontar estos retos resulta crucial tomar medidas que sean pertinentes y eficientes y esto depende de que tengamos los conocimientos adecuados. Para así tomar decisiones informadas, las cuales son muy complejas y requieren el desarrollo de nuevas formas de comprenderlas y desenvolverse dentro de éstas.

Para el año 2009, con la implementación de un nuevo modelo educativo con la culminación de la Reforma de Educación básica, la gestión escolar había venido ganando espacios y se situaba como uno de los contenidos a partir del cual se echaron a andar diversas iniciativas para su transformación con el propósito de mejorar la calidad educativa, en la mayoría de los casos. Sin embargo hasta la fecha, centros escolares como la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, carecen del alcance favorecedor de este factor de la organización; cuyo principal objetivo es la trayectoria a la tan anhelada eficacia educativa.

Por otra parte, y según las conclusiones de diversas investigaciones y los lineamientos de la política educativa nacional, uno de los principales retos que se enfrentan para mejorar la calidad de la educación es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano de cada escuela.

Lo anterior a partir del establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los profesores, de tal modo que cada una de las escuelas funcionen como unidad; es decir, que disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada profesor sea la enseñanza en cada grupo, obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes de la planta docente y directiva. La participación eficaz en el trabajo colegiado requiere; además del conocimiento de la dinámica escolar, de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer acuerdos.

La finalidad de este proyecto es aportar conocimientos y herramientas para que los profesores y el directivo, durante su desempeño profesional, sean capaces de contribuir a la evaluación periódica y sistemática de la situación del plantel en el que se desempeñen, y participar en los organismos colegiados como es el Consejo Técnico o comisiones específicas y así poder diseñar y poner en marcha estrategias y actividades dirigidas al mejoramiento continuo de la calidad de la educación que se ofrece en cada plantel educativo.

1.5 Propósitos

Propósito General:

- Reconocer y analizar la influencia que la escuela, como unidad básica del sistema educativo público, ejerce en los resultados educativos; en particular, que se distinga hasta que nivel la gestión escolar influye en el logro de los propósitos educativos en relación a la evaluación de ENLACE.

Propósitos particulares:

- Conocer las principales disposiciones normativas respecto a la organización y el funcionamiento de las escuelas y analicen la forma en que estas disposiciones cobran vigencia en la dinámica cotidiana de las escuelas.
- Conocer diversas perspectivas para el análisis de la organización escolar y obtengan herramientas para promover y participar en procesos de autoevaluación de los centros escolares y para el diseño de estrategias para mejorar la calidad de la educación en cada plantel educativo.
- Reconocer la importancia del trabajo colegiado en el ejercicio docente como un mecanismo para la superación permanente y como estrategia para mejorar el funcionamiento cotidiano de las escuelas.
- Elaborar e implementar un proyecto de gestión escolar, que permita aumentar de manera significativa el logro educativo. Mediante un plan estratégico efectivo de transformación de la misma

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

“Las competencias implican el desenvolvimiento de habilidades en el terreno de la práctica, por lo cual plantean un enfoque funcional del conocimiento. Ser competitivo significa contar con las habilidades fundamentales y básicas para el desarrollo del futuro profesionista.” (Vicencio, 2007:34)

En un mundo globalizado donde son exigibles estándares establecidos que califican o descalifican a las instituciones, el Sistema Educativo Mexicano se encuentra en una etapa de redefinición, ya que estos parámetros han comenzando a implementarse lentamente en el ámbito educativo en busca de la calidad. En las últimas décadas, la política educativa se ha valido de diversos instrumentos con el fin de buscar la tan anhelada calidad.

La ausencia de calidad en el producto, repercute en el desarrollo del ciudadano, por lo que las deficiencias no se deben ignorar en ningún momento. Por lo que muchos autores han intentado definir nuevas posturas en el ambiente educativo, tanto en el sentido estricto de la enseñanza y el aprendizaje, como en el nuevo modelo de gestión escolar.

A lo largo de la historia de la educación en México, han sido muchas y muy variadas las tendencias educativas, las instituciones federales, se han convertido en un emblema concurrente, para llevar a cabo mejoras; sin embargo la mayoría sin mucho beneficio para los estudiantes, a continuación se muestran las teorías

que han de dar rumbo al presente trabajo de investigación pedagógica y de gestión educativa.

2.1 Descripción de enfoques o teorías existentes

La educación en México es considerada un factor importante para el desarrollo social, cultural, económico y productivo, y como uno de los factores más relevantes en el desarrollo personal de los individuos; ha dado la pauta de crecimiento con equidad y por consecuencia un mayor bienestar para las sociedades, impactando en su desarrollo económico, político, cultural, social, etcétera.

Históricamente la educación en México, ha sido considerada por diversos actores sociales (profesores, estudiantes, autoridades educativas, organizaciones, etcétera) como la punta de lanza del desarrollo del país. Así mismo la función educativa como factor detonante de la sociedad se ve involucrada en cambios constantes que son determinados por la función realizada en la administración educativa por medio de diferentes procesos históricos que se han realizado; cada uno de ellos ha repercutido de diferente forma y a la vez ha influenciado en los procesos subsiguientes para llegar a nuestra realidad actual.

Los mexicanos siempre han depositado en la educación los más elevados ideales, esperando que por el actuar de ésta, el futuro de los niños, se vea ampliamente favorecido. A lo largo de la historia el sistema educativo se ha

modificado de acuerdo a las necesidades que han imperado en su momento, por lo cual se considera importante hacer una remembranza histórica con la finalidad de contextualizar el porqué del actual sistema educativo nacional y su administración.

2.1.1 Teoría del aprendizaje Montessori

La educación en México tiene como meta mejorar en todos los niveles. Por tal motivo, el Gobierno Federal ha implementado diversos ajustes a los planes y programas de educación básica a lo largo de los años, algunos estando vigentes más que otros, pero todos implementados con la finalidad de mejorar la calidad de la educación.

Y por los resultados, se observa que se sigue en la búsqueda de esa calidad tan anhelada. Se ha pensado que cambiar los Planes y Programas sería la respuesta. Y lo mismo se ha dicho de las estrategias adecuadas. Se ha hablado del aprendizaje significativo, aunque no se ha podido llegar a él.

Alguien más puede pensar que la educación multigrado es la solución. Y otros más que ésta va a venir de los materiales didácticos. De igual forma, recientemente se ha pensado en la planeación didáctica eficaz y aún se sigue esperando la mejora de la educación. Muchos hablan de teóricos y pedagogos como Jean Piaget, Lev Semenovitch Vigotsky.

Desafortunadamente, quien lee sus aportaciones cree que con sólo conocer sus teorías la educación mejorará y cada día se da cuenta de que el resultado en los centros escolares no es el adecuado, pues sigue habiendo poca calidad en el aprendizaje y, por el contrario, van en aumento: la deserción, la reprobación, la indisciplina y los problemas en el aula.

¿Qué ha pasado, qué hemos hecho o dejado de hacer? La educación parece no avanzar y en cambio, los alumnos y los padres de familia exigen cada día más y más. Entonces, ¿qué se debe hacer? ¿Cómo solucionar esos problemas? Quizá la respuesta ha estado siempre al alcance y no se ha tenido el valor de voltear a ver una forma de trabajo en la que se conjuntan todas estas interrogantes y muchas más y que todas se les han dado una respuesta favorable.

Es una filosofía, teoría o forma de trabajo poco conocida y mínimamente analizada y estudiada en las escuelas formadoras de docentes. Esta teoría hace referencia a la Filosofía Montessori, mejor conocida por muchos como Método Montessori. Esta forma de trabajar ha demostrado que posee todo lo que la educación en nuestro país está buscando. Sólo espera ser aceptada, comprendida y conocida, ya que tiene más de 100 años de mostrar los resultados al mundo, en muchos países del orbe.

La doctora María Montessori realizó estudios acerca de la forma cómo el niño aprende, concluyendo que aprende solo y que el maestro debe ser sólo un guía (quizá por lo cual en el sistema público no ha tenido tanta aceptación; debido

a que el papel docente sigue jugando un lugar determinante), que le dé un trato muy humano al alumno, porque en estas escuelas se prohíben los gritos, los insultos y, sobre todo, los castigos.

Montessori, diseñó materiales de desarrollo, hechos en forma científica para que, al utilizarlos, los niños aprendan y sobre todo comprendan lo que hacen. Por ello, cuando llegan al aprendizaje se da lo que conocemos como aprendizaje significativo, que es el sustituto de los materiales didácticos que utilizan los maestros, los cuales son poco efectivos la mayoría de las veces.

Desde la preparación de sus guías (docentes) se trabaja en el aspecto espiritual (un tanto religioso, situación por la cual no converge con los ideales de la educación pública de los Estados Unidos Mexicanos), para poder encontrar la paz interior y trabajar en esa mística de paz y amor con los alumnos, pues al hacerlo en armonía con el espíritu del niño, éste se vuelve dócil, afectuoso y trabajador.

"(...) el niño tiene una mente capaz de absorber conocimientos y el poder de instruirse a sí mismo; basta una observación superficial para demostrarlo". (Sizaire, 1995:85).

En estas escuelas no existen los niños hiperactivos ni con algún otro problema de aprendizaje, metodología que la pedagoga llama normalización de los niños, pues a través del trato afectuoso, el manejo del material y el respeto con que se trata al alumno, llega a encontrar dentro de él la propia disciplina.

El trabajo que se da en los salones (Ambientes de trabajo), se presenta con la modalidad conocida por nosotros como multigrado, pues en un denominado Taller 1, trabajan los grupos de 1°, 2° y 3°; y en el denominado Taller 2, trabajan los grupos de 4°, 5° y 6°. A preescolar se le conoce como Casa de los niños y en una aula (ambiente) trabajan los 3 grados juntos.

2.1.2 Enfoque basado en competencias

Esta teoría se acopla a los puntos de vista de la filosofía constructivista que considera a la ciencia como algo dinámico, no estático, basado en la creencia de que nosotros estructuramos nuestro mundo a través de las percepciones de nuestras experiencias. Según este enfoque el conocimiento es considerado como flexible y evoluciona basado en nuevos hallazgos.

Al hablar de conocimientos, habilidades y actitudes, no sólo se están mencionando tres contenidos de aprendizaje de naturaleza distinta, sino que se hace referencia a las competencias que los alumnos y las alumnas deben ampliar y mejorar en el transcurso de su educación de manera intencional y sistemática. Las competencias son el conjunto estructurado y dinámico de estos elementos que interactúan constantemente en la actuación de las personas y determinan su eficacia en el desempeño de una variedad de actividades.

El siglo XXI, que ofrecerá recursos sin precedentes tanto a la circulación y al almacenamiento de informaciones como a la

comunicación, planteará a la educación una doble exigencia que, a primera vista, puede parecer casi contradictoria: la educación deberá transmitir, masiva y eficazmente.... (Delors, 1997: 91)

Por ejemplo; muchos niños y niñas saben leer textos de diversos tipos, y opinar sobre su contenido, aunque todavía no dominan la lengua escrita, ellos poseen una gran cantidad de conocimientos sobre los usos sociales de la lengua; al utilizar la lengua oral y escrita están poniendo en juego sus habilidades intelectuales: infieren, anticipan, predicen, buscan y seleccionan información, etcétera; además están mostrando actitudes de interés y aprecio por la lengua. Si alguno de estos elementos no estuvieran presentes, los alumnos y las alumnas no leerían y escribirían, es decir, no serían usuarios de la lengua escrita.

El resultado que los estudiantes adquieren al usar la lengua escrita es producto de los aprendizajes, conocimientos, habilidades y actitudes, que han obtenido en su estudio de educación básica y son la manifestación de su competencia para comunicarse. Ampliar y mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes con respecto a la lengua, ocupará toda la vida de los niños, su competencia tendrá que transformarse en la medida que tengan experiencias diversas, donde los conocimientos, habilidades y actitudes se conviertan en una necesidad real.

El Plan y Programas de Estudio expedido por la Secretaría de Educación Pública (2011), define el término competencia como la capacidad de movilizar y

dirigir todos los componentes conocimientos, habilidades, actitudes y valores hacia la consecución de objetivos concretos; son más que el saber, el saber hacer o el saber ser, porque se manifiestan en la acción de manera integrada.

Dicha tendencia educativa, que tiene sus orígenes en el discurso presidido por Delors (1997), donde además de afirmar que la educación impartida por el Estado, ha de ser en torno a los requerimientos internacionales, es decir dentro de las aulas los docentes tendrán que privilegiar la educación en cuatro pilares básicos aprender a conocer, a hacer, a ser y convivir, donde a lo largo de la vida de los estudiantes se desarrollaran como seres autónomos, democráticos y críticos ante las diversas situaciones de su entorno.

Esta metodología del aprendizaje hace participes a múltiples actores (maestros, autoridades educativas, director...) en beneficio del estudiante; se pretende hacer frente a el mundo contemporáneo en el que cada vez son más altos los niveles educativos requeridos a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico.

El papel del maestro en dicho método cumple una función de transformación día a día, es crear momentos de toma de decisiones, para que el hacer pedagógico sea enriquecedor; donde el alumno y el profesor pueden siempre crecer gracias a la formación, brindando la posibilidad de que exista un crecimiento personal y profesional, adquiriendo con ello un mayor arraigo por parte del personal docente, directivo y administrativo.

Es obvio que el educador debe aventajar al educando en su compromiso. El maestro debe tener muy clara la importancia de la pedagogía, de la perseverancia, de la diferencia que él, como educador reflexivo, puede hacer en la vida de un alumno, de una escuela y de un mundo dormido.

“La memorización, como método de estudio, afecta negativamente el aprendizaje.”
(OCDE, 2005: 22).

En este contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para mejorar la manera de vivir y convivir en una sociedad cada vez más compleja; por ejemplo, el uso eficiente de herramientas para pensar, como el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el propio conocimiento; la capacidad de actuar en grupos heterogéneos y de manera autónoma.

En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en práctica de conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el logro de propósitos en contextos y situaciones diversas, por esta razón se concibe a la competencia como la movilización de conocimientos (Perrenoud, 1999).

Teniendo como objetivo primordial lograr que la educación básica contribuya a la formación de ciudadanos, que posean las características arriba mencionadas, lo cual implica plantear el desarrollo de competencias como propósito educativo central.

2.1.3 Teoría de la Dirección Estratégica

La actividad más destacable que se realiza en una empresa es tomar decisiones, es importante subrayar lo necesario que es para las instituciones de educación, rescatar aspectos sobresalientes que dentro de las empresas han marcado éxito de algunas de estas. Sería significativo rescatar sobre todo el liderazgo que se ve representado en diversos actores en la empresa, y poder adaptar dicha metodología a la educación para que los resultados asciendan con mayor efectividad y rapidez.

Según Bueno (1991), en la teoría de la Dirección Estratégica de las empresas, indica que el éxito de cualquier organización, en este caso educativa; la información en el proceso de toma de decisiones y el análisis estratégico, pueden y deben relacionarse. Una empresa, para una adecuada y acertada toma de decisiones, tiene que tender a obtener la máxima información.

Esta información se obtendrá tras efectuar la fase de la dirección estratégica; que según el autor, requiere lo que denomina "Diagnóstico de la Empresa", el cual ayudará a conocer la posición competitiva de la empresa (qué situación actual tiene la empresa en sí misma y frente a la competencia) y formulación de la estrategia (decisión a largo plazo) adecuada. Y posteriormente llevar a cabo un plan de acción, a partir de objetivos comunes, que beneficien a la organización. Este análisis consistirá, en conocer cuál es el estado de diferentes variables que afectan a la toma de decisiones en la empresa. A tal efecto, se debe

plantear ¿Qué tipos de variables existen en la empresa que influyan en sus decisiones, y que también se presentan en los centros educativos?

Tradicionalmente, se han elaborado grandes teorías que ayudarán a las organizaciones a la toma de decisiones, en base a ciertas variables que, a su vez, tienen como consecuencia planes de acción a partir de un instrumento de autoevaluación.

La conjetura propuesta por Bueno (1991), comprende varias etapas muy viables tanto para la empresa como para las instituciones escolares, se debe comenzar desde un análisis interno y externo, posteriormente al desarrollo estratégicas de acciones y finalmente llegar a diversas actividades de evaluación y control. Esta teoría dará como resultado en el caso de las empresas mayor productividad y en el caso de ser aplicada en el ambiente educativo, quizá se logre llevar a cabo Planes Estratégicos, que darán herramientas a los estudiantes para obtener resultados aceptables en las evaluaciones y más aun en la vida cotidiana.

2.1.4 Gestión Escolar, en “Las instituciones educativas” y su aplicación en el Programa Escuela de Calidad

“Es necesario aceptar que la transformación en nuestras instituciones educativas no puede darse de la noche a la mañana. Es todo un proceso que requiere de

compromiso, apoyos técnicos, políticos y financieros, que le den viabilidad y sustento.” (IEA, 2005:54)

Para el buen funcionamiento de las instituciones, ya que se involucran supervisores, directores, docentes, personal de apoyo, alumnos, etc., donde cada uno de ellos participa de acuerdo al puesto que desempeña. Entre estas funciones se tienen las dimensiones de gestión escolar: pedagógico – curricular, organizativa, administrativa, comunitaria y de participación social, lo cual permite el buen funcionamiento del plantel educativo.

Aunque se puede decir que este término es relativamente nuevo, como todo tema relevante debe darse una remembranza histórica del concepto de gestión escolar para el buen desarrollo de las actividades realizadas en las escuelas. Además, ésta se considera como el ámbito de la cultura, conformado principalmente por personal directivo y posteriormente, docente y administrativo. En torno a esta iniciativa de la Federación de este nuevo Modelo Organizativo, se encuentra un programa relativamente nuevo.

El Programa Escuelas de Calidad (PEC) nace en 2001, con el propósito de contribuir a generar en las escuelas de educación básica que voluntariamente deciden participar en el Programa, la construcción de un modelo de gestión que promueve el mejoramiento permanente de las prácticas de todos los actores escolares. Esta apuesta parte del reconocimiento de que los colectivos escolares tienen la capacidad de transformar su realidad educativa, a partir de darle un

sentido a sus decisiones, con base en un criterio propio: el aprendizaje permanente de todos sus alumnos para el logro de los propósitos de la educación básica.

Este asunto se puede leer como sencillo; no obstante, el camino recorrido a lo largo diez años muestra que colocar a los alumnos en el centro de toda iniciativa y decisión, implica remover prácticas rutinarias, así como usos y costumbres que suelen propiciar inestabilidad y descontento, no sólo a nivel de escuela, sino también a nivel del sistema.

Sin embargo, quienes han persistido en conservar la esencia del programa, como un apoyo que va más allá de lo meramente económico; han logrado amplios beneficios y satisfacciones al ver avances en sus alumnos y centros escolares. Transformar la gestión de la escuela implica generar condiciones favorables desde el sistema que permitan a los colectivos docentes desplegar su capacidad organizativa a favor del mejoramiento permanente de sus prácticas pedagógicas, organizativas, administrativas y de relación con los destinatarios indirectos del servicio que ofrece la escuela: padres de familia y comunidad en general.

Propiciar las condiciones que favorezcan la mejora permanente de las prácticas de todos los integrantes de la comunidad escolar, corresponsabiliza a todos los actores educativos que toman decisiones respecto de las escuelas con o al margen de ellas, disminuyendo el verticalismo o eliminándolo, lo que también es una apuesta del Programa.

Para concluir este reciente Modelo de Organización Escolar basada en la gestión escolar, aunado al apoyo que el PEC ofrece tiene finalidad apoyar y fortalecer la actitud de liderazgo del directivo escolar en el proceso de planeación estratégica dentro de los centros escolares del estado. El uso sistemático de la Planeación Estratégica requiere desarrollar nuevas formas de liderazgo y trabajo colegiado, lo que facilitará que los centros escolares funcionen adecuadamente, cumplan con su función de formar personas aptas para la vida en sociedad y para utilizar el conocimiento como instrumento para el bienestar y la mejora continua.

Este modelo guía a los directivos escolares en la elaboración tanto del Proyecto Escolar y el Programa Anual de Trabajo como en el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas, procesos que deben arraigar hasta integrar la dinámica de cada uno de los centros escolares de educación básica.

2.2 Descripción de enfoque o teoría seleccionada

2.2.1 Teoría seleccionada: “Las instituciones Educativas.” Y su aplicación en el Programa Escuelas de Calidad como apoyo a la Gestión Educativa

Según (Frigerio, Poggi y Tiramonti: 1992) “Dentro de un campo se diferencian distintas subestructuras que se denominan dimensiones. Que corresponden a cuatro principales (pedagógica didáctica, administrativa, comunitaria y organizacional), participar en el

programa PEC, supone la organización de un proceso de gestión que apoye y facilite el desarrollo de las acciones académicas y las operativas. (p. 39).

Para que la renovación curricular resulte eficaz y los resultados sean reflejados en la competencia de los alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, se requiere no sólo un compromiso por parte de los diversos actores involucrados, sino también estrategias para establecer condiciones escolares, estructurales y organizacionales que hagan más eficiente el uso de recursos, permitan responder de mejor manera a los retos, incorporen aspectos innovadores a la práctica educativa, generen e impulsen una cultura digital entre los actores de la educación y rearticulen los mecanismos organizacionales de la educación.

Los retos actuales de la primaria de práctica, se centran en elevar la calidad educativa de las áreas tradicionalmente trabajadas, y en incorporar al currículo y a las actividades cotidianas: el aprendizaje sostenido y eficiente de una segunda lengua como asignatura de orden estatal, el elevar los resultados de la prueba estandarizada ENLACE; la renovación de los objetivos de aprendizaje y la aplicación de nuevas estrategias didácticas. Estos retos demandan un proceso de innovación en términos de gestión educativa.

En una escuela, quizás más que en ningún otro tipo de organización, los resultados dependen de las personas y de las interrelaciones entre las personas. Y en una escuela, al igual que en cualquier organización,

todas las actividades están estrechamente vinculadas entre sí.
(Schmelkes, 1994: 35).

El sistema educativo nacional demanda actualmente mayor interacción y coordinación entre todos sus agentes y una mejor gestión institucional, a la altura de las exigencias del siglo XXI, así como replantear los esquemas actuales de financiamiento de participación social, las formas de colaboración y las estrategias conjuntas que permitan combatir problemas de la educación, como el rezago, e impulsar la calidad desde los estados a partir de sus propias experiencias.

En ese sentido, se hace evidente la necesidad de generar nuevas herramientas de gestión escolar que renueven las que actualmente operan y que permitan colocar a la comunidad escolar en el centro de atención de las políticas educativas e involucrarla en los procesos de mejora de los centros escolares.

Por ello, se precisa el fortalecimiento de elementos como la participación en los programas estratégicos que impulsa la Secretaría de Educación Pública, la planeación para el ejercicio de los montos de apoyo, la institucionalización de la cooperación y la delimitación de la misma.

Estas estrategias en su conjunto permitirán articular compromisos que emanen desde la propia comunidad escolar, sin perder de vista la perspectiva de la calidad con equidad, el desarrollo de competencias para la vida y la gobernabilidad democrática, como pilares de la educación.

La gestión escolar o educativa representa uno de los componentes esenciales en la organización, supervisión y dirección de las escuelas. Ésta comprende los procesos de dirección pedagógica y administración de recursos físicos, humanos y financieros en las escuelas. Actualmente ocupa un lugar sobresaliente en el diseño de las políticas de modernización e innovación de los sistemas educativos, pues se considera primordial en la creación de ambientes propicios dentro de las organizaciones educativas.

En ella se deben involucrar supervisores, directivos, docentes, personal de apoyo, alumnos, etc., con la finalidad que todos y cada uno de ellos participen de acuerdo al puesto que desempeñan para el buen funcionamiento de la institución. En este sentido Schmelkes (1994) dice que la gestión escolar implica entre muchas otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva, pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es el de formar a sus estudiantes.

La gestión se lleva a cabo con la colaboración de muchas personas, las cuales hacen uso de sus capacidades y competencias para la satisfacción de las necesidades, actuando de forma confiable y organizada, de modo que sean instrumentos efectivos en la toma de decisiones. Practicar la gestión educativa es una gran tarea y responsabilidad de los miembros de las instituciones. Se requiere de una participación colectiva, una corresponsabilidad asumida por cada uno de

los integrantes, un esfuerzo hacia la búsqueda de objetivos comunes, siempre en beneficio de los alumnos.

La gestión y la dirección escolar, es un campo de estudios que contrae una especial significación para el caso de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, en donde los resultados que arrojan las mediciones escolares, no han sido satisfactorios y se imputan deficiencias estructurales. Urge que en dicha escuela, profesores, director, programas educativos, infraestructura etc., sean competitivos, y pertinentes en su desempeño, vaya, que la educación sirva para los propósitos esenciales que tenemos como país y como sociedad.

No se puede continuar con prácticas educativas situadas en el rezago, con modelos pedagógicos deficientes, con estilos de gestión y dirección escolar, burocráticos, carentes de visión estratégica. En la Escuela Primaria en cuestión, se ha optado por participar, en el programa PEC, donde a través de la movilización dinámica, se reestructura y modifica permanentemente; sin embargo se requiere reformular verdaderamente los fines que para los docentes y el directivo tiene dicho programa, puesto que es posible observar frecuentemente comentarios en los que éste apoyo es visualizado, solamente como proveedor de materiales, y al que poco carácter pedagógico se le observa.

Las dimensiones propuestas, constituyen a la par con la propia gestión, un marco de acción renovadora para los docentes y directivo; es decir, preciso es determinar que dichas dimensiones constituyen herramientas para observar,

analizar, criticar e interpretar lo que sucede en el interior de la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela. Son ventanas para ver la vida cotidiana de la escuela, reconociendo que la realidad escolar es compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes.

Para (Frigerio et. al,1992), las dimensiones establecen el rumbo hacia la tan anhelada calidad educativa, y en las cuales se distinguen las siguientes características:

- Pedagógica-Didáctica.- son los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En éste segundo ámbito se consideran los saberes significativos, los valores... y de la enseñanza cómo se entiende en aprendizaje, la didáctica, cómo se evalúa el desempeño, los acuerdos entre la planta docente, el currículo nacional....
- Organizativa.- por una parte corresponde a la organización y funcionamiento de la escuela, la asignación de responsabilidades a los diferentes actores educativos, el consejo técnico... por otra parte se considera también el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar.
- Administrativa.- Se refiere a las tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, a las formas de plantación, a la

negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos, materiales y humanos.

- Comunitaria.- según la autora (Frigerio et. Al,1992) “Hace referencia al modo en el que la escuela (el director, los docente), conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como la forma en la que se integra y participa”.

La Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, sin duda requiere de un modelo de organización y gestión distinto al que venía operando antes de incorporarse al PEC, no sólo por la ampliación de documentación, sino porque dentro de los tres ciclos escolares anteriores se incorpora un nuevo modelo educativo basado en el aprendizaje por proyectos y competencias, se incorporan cinco campos formativos, es necesaria la estrecha articulación con otros programas.

De igual forma, en el programa Escuelas de Calidad es fundamental la participación de los padres de familia en la evolución académica de sus hijos. En él se procura generar condiciones básicas de organización y funcionamiento, para que los actores educativos intercambien experiencias, apreciaciones y conocimientos. Este espacio de desarrollo profesional y crecimiento individual fortalecerá el desenvolvimiento colectivo.

Por otra parte el PEC es un programa clave en la política educativa, ya que se alinea al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 en el objetivo de elevar la

calidad educativa y con el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, en el de fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, responsabilice a los actores sociales y educativos en sus diferentes niveles; así como la rendición de cuentas.

Entre los hallazgos más importantes de la evaluación destaca, en relación con el diseño, que el Programa se alinea a los principios rectores de la política social de la administración actual, la cual enfatiza la evaluación y seguimiento de los programas, la coordinación de acciones de distintas dependencias y órdenes de gobierno, y la transparencia en la asignación y el gasto de los recursos.

Asimismo, el PEC puede ser complementario o presentar sinergias con la mayoría de los programas de educación básica, en la medida en que su propuesta de gestión escolar estimula las posibilidades de incorporar y acrecentar los beneficios de esos programas. La planeación estratégica con la que cuenta el programa le permite establecer metas y tener una coordinación efectiva con los programas que operan al interior de la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

Hablar de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, orientado en el PEC, supone un saber complicado, en evolución permanente, que se integra por aspectos representativos y relevantes del hacer de un grupo de actores educativos en un espacio y momento determinados, que posibilita la generalización, clasificación, y recuperación de elementos, factores o componentes que son

frecuentes, comunes y admitidos en un grupo representativo y pueden ser trasladados para su aplicación a otros escenarios similares.

Para concluir con las características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica de acuerdo con PEC (2004), manifiesta que una Escuela de Calidad, se logra cuando de manera colectiva se asume la responsabilidad por los resultados educativos bueno y deficiente, y posteriormente se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar.

Una escuela eficiente, corresponde a una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente.

Tener altas expectativas de cada uno de los actores de la escuela, reconocer y valorar su participación en el proceso formativo, sus potencialidades y desafíos, aporta sustancialmente a la generación de mejores condiciones para el trabajo y la construcción de aprendizajes.

Igualmente, se debe recordar que la gestión escolar; la actualización docente; son políticas encaminadas a impulsar y consolidar la nueva escuela, enmarcada en el espíritu de la actual política educativa.

2.2.2 Aprendizaje en el enfoque por competencias a través de proyectos

Debido a las transformaciones en los ámbitos social, económico, político y cultural de nuestro país, fue necesario reformar el plan de estudios de nivel primaria, para estar a la par con estos cambios y proporcionar a nuestros niños una educación de calidad, tomando en cuenta que somos una nación multicultural, por lo que la educación también debe transformarse, para estar en condiciones de cumplir con su objetivo. Estos cambios traen consigo diversas exigencias como docentes: abatir el rezago educativo y combatir las deficiencias de aprendizaje en nuestros alumnos; junto con una profunda reflexión sobre la sociedad que deseamos y el país que queremos construir.

El propósito de la escuela es que los alumnos aprendan, por ello los sistemas educativos incorporan nuevos enfoques pedagógicos con el fin de que estos aprendizajes tengan lugar. La actual reforma de 2009 en Educación Primaria ha adoptado un currículo que busca favorecer el desarrollo por competencias, esto implica que el alumno aprenda en situaciones cotidianas donde movilice conocimientos, valores, habilidades para dar solución a las problemáticas que se le presentan.

Por lo cual es deber que como docentes se dediquen a las tareas de reflexión sobre la responsabilidad de crear situaciones favorables, diversificadas,

variadas intelectualmente y activas que pongan al alumno en la posición de actuar y no simplemente de recibir.

El papel de los docentes en esta metodología es central para lograr todas estas aspiraciones, en palabras de Meirieu (2006), los docentes “No nos podemos contentar con dar de beber a quienes ya tienen sed. También hay que dar sed a quienes no quieren beber. Y dar sed a quienes no quieren beber es crear situaciones favorables”. (p. 78).

La perspectiva centrada en las competencias se presenta como una opción alternativa en el terreno de la educación, con la promesa de que permitirá realizar mejores procesos de aprendizaje, sin embargo, el enfoque por competencias aún continúa en debate a pesar de que se ha generalizado en muchos sistemas educativos.

Esta situación se refleja en la variedad de autores que han desarrollado el tema quienes destacan que el enfoque de competencias posibilita que los conocimientos que se transmiten en la escuela sean recursos que permitan al alumno resolver problemas, preparar y tomar decisiones en la vida cotidiana. Es pertinente sin duda que el docente conozca con mayor detalle a Perrenoud (1999), autor referente central para definir el concepto de competencias que se ha retomado en el Plan de Estudios de Educación Primaria y en algunos de los programas de la RIEB 2009.

Si la competencia es una aptitud para realizar tareas, las que serán definidas más adelante, no hay que buscarle tres pies al gato: necesariamente debe adquirirse enfrentando al alumno a las tareas, y no mediatizando la transmisión de conocimientos o la automatización de procedimientos. (Denyer y Vanloubbeeck 2007: 85)

La investigación educativa ha buscado precisar el término de competencias coincidiendo en que éstas se encuentran estrechamente ligadas a conocimientos sólidos; ya que su realización implica la incorporación y movilización de conocimientos específicos, por lo que no hay competencias sin conocimientos. Según Perrenoud (1999), una competencia implica un saber hacer (habilidades), con saber y la valoración de las consecuencias de ese hacer.

En la actualidad en la educación primaria, debe dejar de lado una formación de carácter enciclopédico en donde el alumno acumula conocimientos, para dar paso a una formación que privilegie la relación entre conocimiento y la resolución de problemas; con lo cual, el egresado de Educación Primaria podrá comprender y aplicar algunas estrategias para enfrentar las diferentes situaciones que se presenten a lo largo de la vida y de acuerdo a su edad.

Esta situación es la que se maneja, en la Primaria “Gabriela Mistral”, donde se está enseñando de una forma distinta a la que pruebas como ENLACE u Olimpiada del Conocimiento evalúan, por lo que los resultados educativos no son los ideales.

Regresando a la esencia de la enseñanza-aprendizaje, se sabe que Vigotsky, Ausubel y Piaget, han facilitado los utensilios para llegar al constructivismo, con un aprendizaje significativo, con materias adecuadas para cada estudiante, según su edad. Sería importante pensar en cómo inducir las con efectividad hacia los educandos y es aquí, donde las corrientes de la reforma educativa tienen cabida.

En distintos tiempos se han estructurado diferentes reformas educativas, que han sido causa de discusiones teórico-metodológicas respecto a la pedagogía. Pero, desde José Vasconcelos que fue docente y estuvo como intelectual pedagógico en el diseño de las transformaciones educativas, como docentes se han tenido que ir convirtiendo en maestros con permanente necesidad de actualización.

Las competencias, los Estándares Curriculares y los aprendizajes esperados proveerán a los estudiantes de las herramientas necesarias para la aplicación eficiente de todas las formas de conocimientos adquiridos, con la intención de que respondan a las demandas actuales y en diferentes contextos. (SEP, 2011: 29).

Dentro de esta nueva metodología, con características por demás particulares, como el aprendizaje colaborativo, el aprendizaje por proyectos y los aprendizajes esperados, juegan un papel de suma importancia; es decir este último término se convierte en un eje central para desarrollar una propuesta de

planeación, por lo que se considera importante que el docente reconozca a los aprendizajes esperados como referente para desarrollar su planeación de clase y para establecer criterios en relación con la evaluación.

Por otra parte la enseñanza y aprendizaje a partir de proyectos corresponde a una parte esencial de las competencias, lo cual consiste en el desarrollo progresivo de temas de interés para los estudiantes, involucrando equipos de trabajo, investigaciones... por lo que día a día los alumnos desarrollan no solo conceptos, sino habilidades sociales que les permitan desenvolverse eficazmente en cualquier ambiente.

Es posible percatarse de que el enfoque por competencia implica un cambio considerable en el trabajo escolar, el cual necesita partir de la identificación de situaciones que emerjan de contextos reales puesto que desarrollar una competencia significa lograr una articulación entre información, desarrollo de una habilidad y resolución de una situación inédita; por ello, se considera que el trabajo se debe centrar en el alumno. Según Aebli (1991), el momento de la planeación o preparación de clase exige del docente un trabajo reflexivo que implica tiempo, el conocimiento de los aprendizajes que se pretenden lograr en los alumnos, además de una sensibilidad especial sobre las reacciones de su grupo ante la nueva situación propuesta.

Los docentes saben que en la actualidad existen planteamientos en relación con estos temas que los minimizan a una serie de pasos instrumentales

previamente establecidos, que han considerado que el ejercicio docente se reduce a la aplicación de formatos de planeación, estrategias didácticas, objetivos, actividades y una serie de estructuras generalizadas que si bien pueden llegar a servir como una orientación o ejemplo, no pueden sustituir la riqueza del acto de aprender, la capacidad de imaginación del docente y la particularidad del contexto y de su aula, por lo que la planeación o preparación de una clase debe convertirse en un momento de reflexión intelectual para el docente a partir del cual pueda crear situaciones que inviten al alumno a aprender, al mismo tiempo, generar nuevas actividades.

El proceso enseñanza-aprendizaje, entre otros aspectos, se enfoca a provocar la reflexión en el alumno, pues con la explosión de información de unos cuantos años a la fecha es prácticamente imposible la retención de tantos datos y elementos que las tecnologías actuales nos arrojan.

En cuanto a los docentes, en la calidad actual de facilitadores, a mayor velocidad se debe buscar la capacitación continua, teórica y práctica, no sólo tecnológica, para que el proceso enseñanza-aprendizaje siga su cauce imparable.

Realizar cambios del trabajo en el aula para lograr la creación de ambientes de aprendizaje está en manos de cada docente. A cada uno le corresponde asumir el rol de coordinador para conseguir un clima de trabajo adecuado, lo cual no implica que el profesor vaya decidir o imponer sus ideas sin tomar en cuenta el punto de vista de los alumnos. Por otra parte el trabajo por proyectos es una

metodología de enseñanza centrada en los alumnos, en la que ellos mantienen un papel activo en las actividades escolares y adquieren mayor responsabilidad y autonomía en su aprendizaje.

Lo anterior resulta coherente con Martínez (2008), quien manifiesta que una concepción pedagógica sustentada en el constructivismo, idea en la cual el aprendizaje es la construcción de nuevas ideas y conceptos por parte del alumno a partir de sus conocimientos actuales y previos. Es un conjunto de experiencias de aprendizaje que involucran a los alumnos en situaciones y problemas del mundo real en los cuales emplean sus habilidades y conocimientos, y construyen otros; dado que, disponen de un sinnúmero de oportunidades para realizar lo que mejor saben hacer y para aprender cosas nuevas.

El trabajo por proyectos es una estrategia que puede provocar el aprendizaje significativo de los alumnos, ayudarlos a desplegar sus capacidades al realizar actividades relevantes y desarrollar su sensibilidad hacia el contexto social y cultural al que pertenecen. Con el trabajo por proyectos los alumnos también obtendrán aprendizajes no previstos, dado que cada uno aporta su experiencia y conocimiento en el desarrollo del proyecto, y a lo largo de este encuentra situaciones nuevas para él aunque otros tengan ya experiencias y conocimientos al respecto.

Debido a que los proyectos pueden desarrollarse en la comunidad, los niños fortalecen su conocimiento y comprensión del medio que les rodea; así, se

ven empujados a aprender a identificar procedimientos que les lleven a alcanzar cada una, a planificar y distribuir las tareas previstas en un tiempo determinado, a distribuir y a definir las tareas para cada cual a partir de sus capacidades personales, a seleccionar los materiales y las fuentes de información más apropiados para determinados fines.

La necesidad de trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, exige a los participantes en el desarrollo de competencias sociales que les permiten involucrarse e identificarse con los fines colectivos, expresar su opinión y proponer, escuchar y comprender los puntos de vista en juego, aportar argumentos para defender el propio y resolver conflictos de interés que son inherentes a las relaciones interpersonales. En el desarrollo de los proyectos, los alumnos tienen la posibilidad y necesidad de manejar una gran variedad de recursos, tanto de tipo organizativo, instrumental y material, como de fuentes de información y campos de conocimientos y desarrollo de las habilidades del niño.

Finalmente cabe destacar que la enseñanza por proyectos resulta una estrategia imprescindible para lograr un aprendizaje escolar significativo y pertinente, como puede observarse en el modelo propuesto por Piedrahita (2006), dicho modelo orienta a favorecer el desarrollo de una competencia fundamental para la vida cotidiana, pues una de las características más relevantes de los proyectos es la necesidad de entrar en contacto con la información de diversas fuentes para recopilar aquella que sea de utilidad al proyecto.

Durante el desarrollo de la metodología de proyectos han surgido diferentes formas de organización del trabajo y se han tipificado según las intenciones que los guían y sus procesos. También se han clasificado de acuerdo con los grados de participación en la toma de decisiones sobre el proyecto tanto del profesor como de los alumnos; es decir, dependiendo de la autonomía que el profesor promueve entre sus alumnos para ejercer el control sobre la gestión del proyecto. El llevar de la mano una buena metodología de enseñanza-aprendizaje, retribuirá en la gestión que el centro educativo posee y viceversa, por lo cual es atribuible la gestión escolar en el desempeño de docentes y estudiantes en el día a día y por consiguiente en los resultados de las diversas evaluaciones.

2.2.3 Liderazgo Educativo

La dirección es un aspecto fundamental en toda organización y la escuela es considerada como tal, los directores son los responsables de la eficiencia, eficacia y rendimiento, por ser ellos los que determinan los objetivos a ser alcanzados y principalmente, de proporcionar los medios adecuados para su logro. La tarea es sumamente difícil, ya que el directivo debe reunir una serie de cualidades necesaria, tales como físicas, de salud, energía, agilidad mental, inteligencia, flexibilidad, alta capacidad de juicio, dignidad ética, lealtad, conocimientos, liderazgo...

La dirección establece un compromiso profesional, surge en el espíritu de la nueva escuela orientada hacia una enseñanza de calidad que necesita apoyo

estructural y personal coordinado por una dirección de gestión. Para desarrollar su función, el director debe conocer la dinámica interna del grupo que conforma el personal a su cargo: su cohesión, la integración de sus miembros, el subgrupo y la relación con otros grupos. Es importante que el directivo conozca en qué condiciones se encuentra su escuela, ya que determinan en gran medida el desarrollo del trabajo que realizan los docentes, y por lo tanto son factores que deben atender de manera efectiva, por lo que es conveniente que revise los siguientes aspectos:

- a) Características del personal: es importante profundizar sobre el conocimiento de los miembros de la escuela, lo que se refiere a su edad, estudios realizados, años de servicio, tiempo de labrar en la escuela, hábitos, valor que le da a la docencia. Esto mediante diversas formas de valoración par conocer el personal a su cargo, puede ser mediante reuniones de Consejo Técnico, observaciones, conversaciones de manera formal e informal, cuestionarios de opinión...
- b) Relaciones entre el personal: el personal de su escuela presenta una estructura grupal basada en sus relaciones y se ha detectado que el director tiene una idea aproximada de las atracciones y rechazos que se dan entre los compañeros de la escuela.

Hasta el momento, por otra parte, no es cuestionable que un colectivo que se proponga unas metas comunes y complejas necesite de la presencia del director para interrelacionar los planes diversos del todo y coordinar las distintas

tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes. Blanchard (1992), pedía una dirección puramente administrativa que instrumentalizara las decisiones educativas propuestas por el colectivo, los directivos serían elegidos como meros coordinadores con parecida remuneración que los demás profesores y con ciertas horas de dedicación a las tareas administrativas. Cuando cesaran en su cargo, volverían sin derechos adquiridos a sus puestos de profesores.

Sin embargo, esta visión ejecutiva y administradora del director hay que complementarla con una concepción de liderazgo como miembro fuertemente integrado en el colectivo, capaz de impulsar, mover, motivar, incentivar y gratificar al grupo. Las investigaciones psicosociológicas que se han llevado a cabo en lo que va del siglo, desde las estructuras familiares hasta las más sofisticadas organizaciones de la era de la tecnología.

En el seno de la dinámica escolar van a manifestarse igualmente estos fenómenos a veces con dureza. Son frecuentes, por ejemplo enfrentamientos solapados y subterráneos entre el líder institucional y el líder o líderes naturales o carismáticos, sobre todo cuando representan estilos y perfiles distintos u opuestos. Desde luego que el líder debe tener o representar un conjunto de capacidades reconocidas por los integrantes del grupo de referencia, en la medida que el líder despliega sus capacidades de manera acorde con las expectativas del grupo, se mueve el grado de reconocimiento por parte de sus integrantes.

Esto es, y particularmente hablando de los grupos en educación, la autoridad, debido al conjunto de mediaciones que hacen presencia en los procesos educativos actuales, como es el caso del medio en que se desarrolla la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, se sabe que no puede remitirse al simple ejercicio de la autoridad, ya sea proveniente de la función específica, en rango de autoridad o de la función designada por la convención del propio grupo.

En educación, el ejercicio del liderazgo guarda una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de un grupo, si bien la figura de autoridad del profesor, en el caso más común, puede sustituir al liderazgo aceptado, no resulta suficiente como para que pueda prescindir de la capacidad, de la aceptación y un grado de convencimiento por parte del grupo, de que el líder está ejerciendo una autoridad legítima y correspondiente con la función que se le ha designado.

En lo concerniente al enfoque de la personalidad o tipo de liderazgo descrito por Lewin (1951), distinguió cinco estilos que los demás autores fueron matizando y ampliando:

1. Estilo autoritario o autocrático: la dinámica del grupo es estructurada y determinada por el líder, sien él quien fija los objetivos y decide sobre los recursos necesarios para ser aplicados; establece las normas y el estilo de funcionamiento de la institución.
2. Estilo condescendiente: algunos identifican a éste estilo con el ser buena persona, suele representar un directivo amable, condescendiente, cómodo,

que permite a cada miembro del grupo seguir su ritmo particular de rendimiento. Bajo esta actitud, a veces se esconde una incompetencia profesional e incapacidad para dirigir el grupo.

3. Estilo democrático o social integrado: el director es el líder institucional elegido por mayoría de su grupo, al que representa en otras instancias, ejerce la autoridad que el grupo le delega, convenciendo con razones y respetando tanto la opinión de las minorías como las decisiones mayoritarias que ejecuta y controla.
4. Estilo burocrático: se identifica con una capacidad de administrar, suele ser frío y objetivo, creándose en el ambiente profesional la obsesión por la interpretación estricta de la legislación.
5. Estilo carismático: suele coincidir en formas paternalistas, entre autoritario y democrático, cuida especialmente las relaciones personales y la imagen exterior.

En relación a las características del líder, en el objeto de estudio, cabe señalar que varios de los docentes le atribuyen al menos dos de los estilos antes mencionados como el carismático y burocrático. Por lo cual, al trabajar una nueva propuesta de Gestión Escolar, el líder identificará sus puntos de mejora, para que el equipo de trabajo se vea favorecido.

Cabe señalar que no existe un perfil puro ni estrictamente negativo, nadie se desarrolla en un solo estilo. Casi todos los directores conllevan y soportan una mezcla de distintos perfiles, normalmente no se reconoce cuál predomina, hasta

que cada uno se encuentra en situaciones de límite en que juega el poder o el prestigio, la capacidad del líder y el estilo ha de acomodarse a la situación, al grupo y a su propia personalidad, a la larga a el logro del éxito de su gestión.

2.3 Desarrollo de las categorías conceptuales

Viendo la necesidad de que el lector comprenda los siguientes términos alumno, docente, directivo, aprendizaje, gestión escolar. Se retoman las ideas de ciertos autores que determinan con base a diversas investigaciones dichas acepciones para la mejor comprensión.

En lo relativo a los sujetos que en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” intervienen; comprendiendo al sujeto ya sea desde cualquiera de sus funciones docentes, administrativas, padres de familia, directivos, alumnos... todos proceden de la comprensión de dos términos fundamentales, mismos que en ocasiones se dan por entendidos, pero en la formulación de una filosofía institucional y personal, adquieren singular importancia, esto en relación a los términos de **hombre** y **persona**.

Es así que en lo que concierne al término de **hombre**, según Nietzsche (s. XIX) (traducido por Quesada 1993), afirmó que "El hombre es el ser capaz de hacer promesas" (pensar y planear su futuro, sus propios fines; se puede autodeterminar dentro de su libertad limitada). Sin embargo, puede ser el animal más brutal, llegando a trastocar el orden natural por su propia libertad de elegir.

Por otro lado para Tomás de Aquino (s. XIII) (reeditado por Robles, 1992: 25) daba otra definición: "El hombre es el ser que elige sus propios fines". Entendiendo con ello que el hombre es un animal inteligente y libre, es decir, un ser capaz de resolver problemas.

En la misma línea, es preciso definir el significado de la palabra **persona**, que para algunos autores desde el punto de vista filosófico se diferencia de hombre, por muchos motivos, uno de ellos el hombre es el ser y la persona es la constitución de del ser bajo varios aspectos entre los que se destacan biológicos, sociológicos, psicológicos... por ejemplo para Boecio (retomado por Castilla, 1996: 14) define a la persona diciendo: "la persona es una sustancia individual de naturaleza racional". Esto significa que la persona es algo permanente. La persona es un individuo concreto que trasciende la especie, y tiene como propiedad esencial la razón.

Luego de haber establecido, la esencia de todos los actores educativos desde la filosofía en las expresiones básicas de hombre y persona. Se llega a los términos que adquieren especial renombre en el actuar educativo, y que para el desarrollo de la tesis, constituyen eje fundamental, de ahí la importancia que el lector reconozca,

Por ejemplo en lo referente al significado de la palabra **alumno**, para Dean (1993), "El niño llega al mundo con un legado de habilidades, tendencias y características heredadas. En los años de escolarización se desarrolla como

persona individual. El hogar y la escuela interaccionan con estas habilidades y tendencias heredadas y el niño descubre talentos y habilidades personales, intereses y limitaciones”. (p.54)

Por lo que es preciso que durante la enseñanza se lleve a cabo el un proceso transversal con la realidad social que el estudiante ya posee y lo que en la escuela se enseña. Mientras tanto para Sánchez (1983), define al alumno como “Persona que recibe educación en un centro escolar. Persona criada o educada desde su niñez por alguien, respecto de éste” (p. 17).

Se considera un concepto poco desarrollado, puesto que comprende al estudiante solamente desde un aspecto meramente educativo. Debido a esto se opta por considerar el propuesto por Dean (1993), como el definitivo para manejar durante el trayecto del presente documento, puesto que contempla al alumno como un sujeto con convicción, autonomía y decisión propia. Sin duda comprender el término de niño o estudiante, logrará establecer un adecuado equilibrio entre actividades didácticas de distinta naturaleza de acuerdo al rol del estudiante y el trabajo de dentro de la clase y actividades.

Se debe empezar por reconocer, como afirma Martínez (2008) que la labor **docente** es muy ardua si se quiere llevar con éxito, alta responsabilidad, ética, compromiso con los estudiantes, con la institución y con la sociedad a la que se pertenece...

Después de revisar todo lo que exige el encargo docente en el nuevo milenio, la sociedad en su conjunto debe brindar apoyo incondicional a los profesores porque junto con los padres, son los formadores de los hombres del futuro.

De las dos anteriores definiciones del rol docente se toma como definitiva la manejada por Dean (1993), puesto que pese a no ser la más actual, se considera que aun continua vigente, debido a que la práctica docente se entiende como un proceso formativo que compete a cada maestro pero también al colectivo; ésta adquiere una dimensión significativa cuando se expresa en el colectivo docente, lo cual se ve reflejado en cambios importantes en el quehacer educativo en las escuelas.

En tanto para Dubet y Martuccelli (1998) el docente cumple un rol onnipotente frente a los estudiantes, puesto que cumple diversas funciones de acuerdo a las necesidades que en el entorno se presente, por lo cual afirman que "El maestro nos conoce. Frente al maestro, los niños se sienten "transparentes", tienen la impresión de que el maestro ve a través de ellos. La maestra es todo poderosa, logra verlos aun cuando esté dándoles la espalda y escribiendo en el pizarrón. Tiene ojos detrás, a los lados de la cabeza." (p. 98).

Como concepto más aceptable es Dean (1993), debido que en su texto, marca claramente las tareas que como docente competen, así mismo la acción educadora exige una estrecha y confiada relación entre el profesor y los alumnos.

El mérito de la actividad docente es que este vínculo impuesto se convierta en una relación constructiva, en la que la confianza, el afecto y el respeto mutuo sean sus elementos constitutivos. Por esa razón, en congruencia con el enfoque de competencias para la vida, a través de diversos programas de formación, los maestros en servicio fortalecen sus competencias docentes para lograr el desarrollo pleno e integral de las niñas, niños y jóvenes hacia la generación de competencias y capacidades para la vida personal, pública y laboral, tales como los aprendizajes que les brinden capacidades necesarias para tener acceso a las oportunidades, el bienestar, la libertad y el ejercicio de los derechos.

Un elemento fundamental para entender el presente proyecto de tesis, es comprender el término del líder educativo en la persona del **director**, puesto que es pieza clave no sólo en la Escuela “Gabriela Mistral”, sino que dentro de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por el Sistema. De tal forma que se le considera como el principal responsable de la gestión escolar, reconocido como “agente de transformación, líder quien actúa en forma que produce que otros actúen de manera similar” (Fullan, 2005: 50).

En esta misma línea de liderazgo para Namo de Mello (1998), el poder llevar a cabo una gestión escolar efectiva, requiere de un líder comprometido con fuerza moral y que sirva de gran ejemplo, para que se logre un verdadero cambio social. Por lo que este directivo debe buscar no sólo el progreso económico, sino lograr un modelo de supervisión y conducción superior de la educación.

En conclusión, deduciendo las aseveraciones de dichos autores antes mencionado en cuanto al directivo escolar, se establece como definitiva la propuesta por Namó de Mello (1998), por lo cual se entiende que es tarea del director orientar, coordinar, conocer, apoyar e involucrarse en el trabajo realizado por los docentes, alumnos y padres de familia, para que se haga de la mejor manera, se obtengan mayores logros y resultados más satisfactorios. Por lo que con este término se opta por considerar ambas teorías rescatando sus particularidades para complementar un significado mixto.

A continuación se abordará el significado que la palabra **aprendizaje**, posee por un lado Brunner (1998) postula que el aprendizaje supone el procesamiento activo de la información y que cada persona lo realiza a su manera. Para éste, el individuo atiende selectivamente la información y la procesa y organiza de forma particular. Afirma que, más relevante que la información, son las estructuras que forman a través del proceso de aprendizaje. Define al aprendizaje como el proceso de reordenar o transformar los datos, de modo que permitan ir más allá de ellos, llamándolo Aprendizaje por descubrimiento.

En otra postura distinta Gagné (1976) define al aprendizaje como una secuencia de fases y procesos, cada uno de los cuales requiere que se cumplan ciertas condiciones para que el aprendizaje tenga lugar. Esta teoría debido a que puede fácilmente ser aplicada a la planificación de la enseñanza es más bien una teoría de la instrucción que del aprendizaje. Por lo que es desechada como viable para ser aplicada en la dimensión pedagógica dentro del nuevo modelo de gestión

escolar. Por lo cual se establece, como concluyente para el desarrollo del presente trabajo de tesis la explicada por Gagné (1976), que en definitiva va de la mano con el aprendizaje basado en un enfoque por competencias.

La **gestión escolar**, es en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. (SEP, 2001:s/p, Dirección General de Evaluación)

Hablando de la Gestión Escolar, se puede inferir, que son muchas las vertientes semánticas que ven su origen en la palabra gestión, es por ello que cuando se trata de definirlo, reina el desconcierto y la confusión. En este sentido la gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y multiplicidad de asuntos que la constituyen.

Se ha llegado a la conclusión de que el logro de la calidad será posible si la Reforma Educativa del 2009, no sólo se concentra en la reformulación de planes y programas de estudio, sino que englobe “una profunda reestructura en los modelos de organización y conducción de los sistemas educativos” (Toranzos, 1996: s/p), surgiendo la importancia de la gestión escolar.

En un principio, la gestión fue retomada del campo empresarial para ser aplicada a lo educativo; suponiendo que la escuela, por el hecho de ser una organización, podía regirse bajo la misma perspectiva que las instituciones industriales o mercantiles, consistente en la división técnica del trabajo. La gestión, de acuerdo con Uribe (2005), se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas. De tal forma que se describe como una gestión pedagógica eficaz aquella capaz de integrar en si misma los procesos de formación individual con la práctica cotidiana de los docentes.

En recientes investigaciones educativas, la teoría de Shmelkes (1994), afirma que este concepto de gestión escolar, se encuentra en constante cambio, y se encuentra en construcción y que se define más fácilmente por lo que no es. En el concepto de gestión escolar se incluyen múltiples aspectos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que se establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad.

Aunque son grandes y reconocidos los avances, cabe recordar que “la investigación en gestión educativa sigue siendo una asignatura pendiente en términos de las líneas de investigación que se han abierto y en la cantidad de investigaciones producidas” (García, 2004: 18).

En conclusión se opta por manejar en esta tesis el concepto base para el manual de operación del PEC, que es el primero correspondiente al de la SEP(2001), puesto que sus raíces se encuentran ancladas en el marco de la

mejora de la calidad de los aprendizajes, que sin dudas se han de llegar a construir con una nueva gestión escolar, que corresponden al conjunto de acciones que emprende el equipo directivo.

2.4 Características de los sujetos intervinientes

Durante la investigación, se analizó la dinámica de la Escuelas Primaria descrita en el apartado anterior, como ya se aclaró, está en el área urbana del Municipio de Jesús María, todas perteneciente a la zona escolar No.41, dicha escuela es participante vigente en el PEC.

En ella convergen a diario diversos actores, que están envueltos todos en la dinámica deficiente ante las diversas evaluaciones. Resulta pertinente, considerar las características físicas, psicológicas, sociológicas y cognitivas, tanto de los estudiantes como en los docentes y directivo.

El ser humano desde su concepción hasta su muerte sigue desarrollándose, si bien el desarrollo físico se detiene aproximadamente a un tercio de su esperanza de vida, el desarrollo de su personalidad nunca para, ya que nuestra actitud respecto al exterior cambia según las influencias que recibimos de éste.

Así por ejemplo una persona mayor puede hacer que modifique su actitud anterior en situaciones similares y por tanto volverse más desconfiado o receloso.

La personalidad se nutre de un compendio de influencias externas (educación experiencias) y la propia genética del individuo que ya lo predispone a ciertas actitudes y reacciones.

2.4.1 Adultos

Características Físicas

Antes de comenzar a describir las características del adulto, cabe mencionar en forma sintética algunos de los principales enfoques que han dedicado esfuerzos para comprender el desarrollo de los humanos, tanto en forma individual como en su posición dentro de un proceso social.

En la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, se cuenta con 12 docentes las cuales todas son mujeres de entre 35 a 40 años en promedio, con un aproximado de 12 años de servicio. Una característica relevante, de este equipo profesional, se encuentra que cada año se usa a la escuela como trampolín para buscar acercar el lugar de adscripción hacia municipios del norte del Estado, puesto que la mayoría son oriundas del Municipio de Rincón de Romos. Además de las docentes frente a grupo se cuenta con un director, dos intendentes, dos profesores de educación física y tres docentes de inglés.

“El maestro es recurso más caro e importante de la clase. Las tareas del maestro corresponden a actuar de mediador respecto al currículo de cada niño. (Dean, 1993:84)

Los sujetos intervinientes en la dinámica escolar, es decir; padres, maestros, intendentes y directivo, se encuentran en la etapa de la adultez es la etapa de vida entre los 25 a los 60 años de edad aproximadamente. El adulto normalmente alcanza la plenitud de su desarrollo biológico y psíquico, esta época está caracterizada por que controla adecuadamente su vida emocional, lo que permite que afronte sus problemas con mayor seguridad, se adapta completamente a la vida social y cultural, forman su propia familia, ejercen una profesión u oficio, tiene la capacidad de reconocer y valorar sus propios talentos y limitaciones.

Cabe mencionar que la mayoría de los sujetos intervinientes se encuentran en la edad adulta temprana, etapa que se distingue por que los humanos cambian y crecen en muy diversos aspectos durante el período de los 20 a los 40 años, edades límite aproximadas que la mayoría de los estudiosos han establecido para definir al joven adulto. Durante estas 2 décadas se toman muchas de las decisiones que han de afectar al resto de la vida, con respecto a la salud, la felicidad y el éxito del individuo.

Características Psicológicas

¿Puede entenderse hoy la práctica docente únicamente como el trabajo que la maestra realiza dentro del aula con un grupo de alumnos? Las escuelas son organizaciones complejas cuyo recurso humano principal para el buen funcionamiento son los docentes, y éstos deben asumir por ley y a lo largo de su

vida profesional diferentes papeles: director, secretario, orientador, médico, psicólogo...así como por necesidad algunos otros: relación con los trabajadores sociales, relación estrecha con los padres y madres... Por ello, hablar de práctica docente es enfatizar sobre todos los aspectos relacionados con nuestra práctica real.

El desarrollo psicológico de los adultos, depende en cierto grado a la formación profesional y sobre todo, la vida social y personal que se tiene; es decir, no es el mismo actuar de un padre de familia a un docente, conserje o directivo, por lo que este aspecto, se considera fundamental para que las relaciones interpersonales puedan llevarse a cabo.

En general, psicológicamente, se está en un contexto desfavorecido, se encuentran varias problemáticas sociales, originadas por este elemento. A pesar de que existen campañas por parte de estudiantes de la Universidad Autónoma de Aguascalientes en su especialidad de psicología, para atenuar situaciones de violencia, abandono, agresividad... es posible afirmar, que debe ser trabajado desde la escuela, para que los estudiantes, observen que estas situaciones son susceptibles a una transformación, dando una mejor calidad de vida.

Por otra parte se espera que mediante el conocimiento de las características del recurso humano, se fortalezcan las habilidades y actitudes que les permitan comunicarse eficazmente con los niños, diseñar estrategias de trabajo congruentes con los propósitos y orientaciones de la educación primaria, y

tomar decisiones adecuadas frente a las situaciones imprevistas que ocurren en el aula y en la escuela.

En un plano más psicológico, las concepciones normativas sobre el desarrollo, es decir, lo que se espera ocurra evolutivamente a la “mayoría de la gente” funcionan probablemente como marcos de referencia mediante los cuales los sujetos evalúan su trayectoria evolutiva personal. Conocer el curso evolutivo típico informa al sujeto sobre si su pasado evolutivo es normativo o desviado, sobre si su situación actual es adecuada temporalmente al “reloj social” o está “fuera de tiempo” y sobre lo que puede anticipar de su futuro desarrollo.

(Zacarés, 1996: 42)

En lo concerniente al desarrollo psicológico y su conocimiento, implica el reconocimiento de ciertas características que determinan en cierta medida el nivel de las interacciones entre los diversos aspectos del desarrollo físico, intelectual, social y emocional están influyendo en forma muy importante durante este período, por ejemplo, cómo la personalidad afecta la salud cuando se examinan los factores que llevan a algunas personas a contraer algún vicio y ese actuar trae sus propias consecuencias; así mismo se hablará sobre el proceso intelectual y ,como parte de ese, la situación que se vive respecto a la moral.

Así mismo Zacarés, indica que existen condiciones naturales del desarrollo psicológico del adulto joven entre los 25 y 60 años, que han de irse aumento en

relación al desarrollo de la madurez, entre estos rasgos se destacan los siguientes:

Heckhausen et al. (1989) (citado por Zacarés 1996: 43) Los quince rasgos en los que más se espera incrementar con la edad (sobre un total de 148)	Mc.Farland et al. (1992) (citado por Zacarés 1996: 43) Rasgos de personalidad que los sujetos consideraron se incrementaban con la edad
- Experimentado - Conocedor de la naturaleza humana - Bien preparado - Maduro - Olvidadizo - Sentido del deber - Sabio - Responsable - Sensato - Comprensivo - Realista - Consistente - Conservador - Preocupado	- Independiente - Comprensivo - Voluntad por mantener las propias creencias - Cariñoso - Bondadoso - Relajado - Satisfecho con la vida - Preocupado por los demás - Orgullosa de uno mismo - Bien ajustado

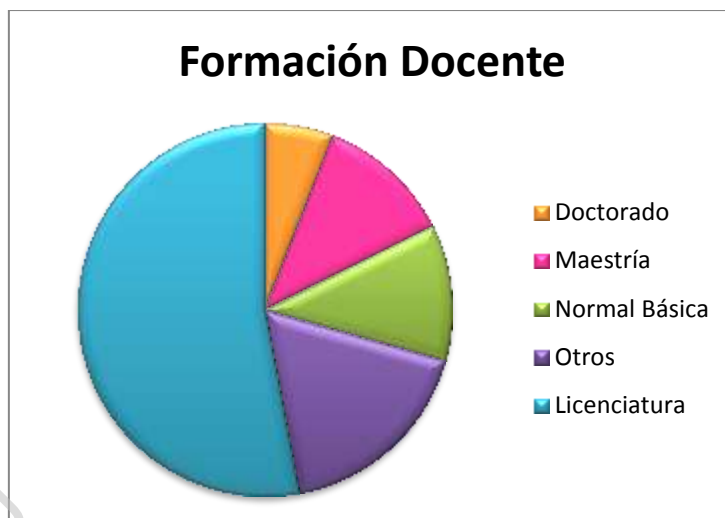
Según el mencionado autor Zacarés (1996), el reconocimiento de estas y otras características, debe implicar un mejoramiento sustancial, en todos los ámbitos de las personas, incluidos el social, biológico, sexual...

Características Sociológicas y formación profesional

A través de charlas informales con los docentes de la primaria, se puede apreciar que se encuentran en su mayoría comprometidos, sin embargo sus puntos de vista sobre el objetivo de la educación, evaluación, niños, la comunidad, son muy diversos, originando diferencias tanto personales como profesionales.

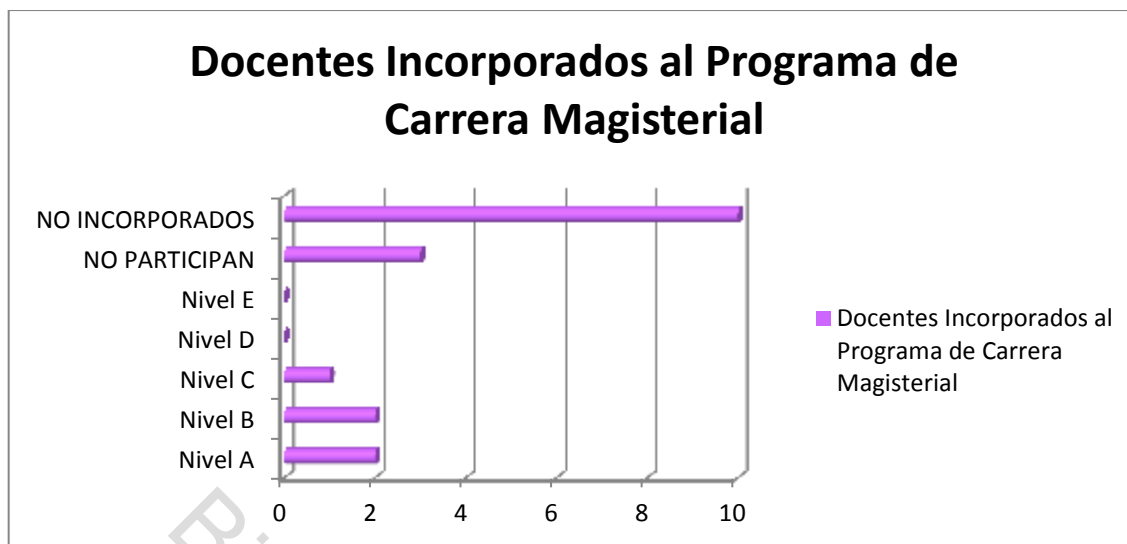
Este aspecto sociológico del trabajo en equipo, con objetivos comunes y de las relaciones humanas sin duda debe ser un punto a fortalecer. Puesto que es apreciable que existen bloques de “amistades”, que lejos de beneficiar, buscan unas a otras competencias no en un sentido superación, sino de dejar atrás al compañero, para evitar que haga sombra.

Por otra parte en la formación profesional el 52.9% de los docentes indicaron contar con el nivel de licenciatura, seguido de los que poseen otro grado de estudios como carrera técnica o pedagógica con un 17.6%, posteriormente con un porcentaje de 11.7% se encuentran los docentes con normal básica ó posgrado (maestría), finalmente el directivo del plantel es cuyo grado de estudio es superior al resto del personal con un doctorado en Ciencias de la Educación por el ITESI (Instituto Tecnológico Superior de Irapuato) por lo que se ubica con el 5.8%.



Como resultado del esfuerzo de la planta docente, un factor que adquiere relevancia dentro del desempeño diario, es el Programa de Carrera Magisterial, del cual cabe destacar que el 61.7% de los docentes indicó estar participando en ella; sin embargo sólo el 36% de los profesores se encuentran incorporados a dicho esquema de estímulos. Sin dudas ésta última cifra suena un poco alarmante, ya que a pesar de participar año con año, la mayoría de las profesoras no logran ingresar a él, lo que demuestra que o que no se tiene el hábito de estudio o que el desempeño en el ambiente escolar no es el indicado.

A continuación se adjunta un gráfico en el cual, se hace evidente la necesidad de seguir preparándose para este y otros tipos de evaluaciones.



Muy a pesar de que durante el presente ciclo escolar, los doce grupos de la Primaria “Gabriela Mistral”, se encuentran inmersos en la dinámica de la enseñanza a partir de proyectos. Es observable, sin embargo que existen algunos profesores que todavía se niegan a cambiar sus técnicas de enseñanza-aprendizaje porque los resultados que obtienen no son malos (dicha situación es apreciable en los docentes con edad más avanzada y antigüedad en la escuela); aunque podrían ser mejores si se utilizan didácticas, técnicas, estrategias, etc., encaminadas a alumnos de todo tipo, para que el proceso educativo siga tendencias más modernas.

El modificar ciertos esquemas del proceso enseñanza-aprendizaje no implica desechar por completo lo anterior. Por ejemplo, el Internet proporciona a la educación la capacidad de generar y utilizar una cantidad extraordinaria de conocimientos de cierto modo fugaces, aunque el libro no pierde con ello su efectividad, pues se pueden hacer notas y se puede transportar.

Hoy en día, poca gente cree que las personalidades dejan de desarrollarse cuando los cuerpos están completamente desarrollados. La mayoría de los seguidores de la teoría del desarrollo están convencidos ahora de que los seres humanos son capaces de cambio y crecimiento, siempre y cuando vivan.

En relación a la teoría que apoya las conjeturas anteriores se encuentra por ejemplo, la teoría de Erikson (1994) que parte del modelo de crisis normativa, que describe el desarrollo humano desde el punto de vista de una secuencia definitiva de cambios sociales y emocionales, relacionados con la edad. Las épocas están conectadas por períodos de transición de aproximadamente cinco años, cuando la gente valora las estructuras que ha establecido y explora posibilidades de reestructurar sus vidas para la siguiente época, se puede reconocer entonces que tanto el personal directivo, docente, administrativo, padres de familia y otros que se ven involucrados en la enseñanza y el aprendizaje, mismos que se ubican en dos etapas principales edad adulta temprana e intermedia, por lo que a continuación se distinguen algunas de los rasgos que caracterizan dichas etapas:

- ✦ Edad pre-adulta (0 a 22 años), los años formativos desde la concepción hasta el final de la adolescencia.
- ✦ Edad adulta temprana (17 a 45 años), en la que la gente hace elecciones de vida significativas y exhibe la mayor energía pero también experimenta el mayor estrés.

- ✧ Edad adulta intermedia (40 a 65 años), en la cual la mayoría de la gente ha reducido en cierto modo las capacidades biológicas, pero ha aumentado las responsabilidades sociales.
- ✧ Última etapa de la edad adulta (60 años en adelante), la fase final de la vida.

2.4.2 Alumnos

Aspecto Físico de los niños de la Escuela Gabriela Mistral

“Los niños son distintos unos de otros y responden de forma diferente a enfoques distintos, los niños necesitan atención individualizada. Si, como maestro, se les va a ayudar a aprender considerando y satisfaciendo sus necesidades individuales, hay que encontrar y crear suficientes bases comunes para que sea posible trabajar con el grupo o clase.” (Dean, 1992:17).

En cuanto a los estudiantes, que son atendidos en la primaria se sitúan entre los 6 y 12 años de edad, el inicio de este periodo de vida pertenece al ingreso del niño a la escuela, lo que va a permitir que desarrolle sus funciones sociales porque aprenderá a relacionarse y a convivir con seres de su misma edad, así también influirá en su desarrollo cognoscitivo pues practicará su capacidad de memoria, atención, percepción, razonamiento, etc. y así mismo sucede con sus funciones afectivas, ya que en cuanto el niño sale de su ambiente familiar debe adaptarse y aprender a desarrollar sentimiento del deber, respeto, amor propio, estima, etc.

Cada uno de los grados, grupos y estudiantes son distintos entre sí puesto que son influidos por su contexto familiar y social. Sin embargo existen ciertas generalidades que se ven reflejadas en su aspecto físico; son niños por lo regular sin problemas de peso, debido a que no tienen tanto dinero para gastar en golosinas, en la mayoría de los casos, las madres o abuelas son quienes a la hora del lonche les brindan los alimentos, existen igualmente casos en los que los niños sufren de abandono, por lo que son desatendidos desde su limpieza, alimentación, cuidado, apoyo en la escuela.

Es común, observar niños con problemas de estatura y peso, por lo que en la escuela, se pide apoyo, al DIF municipal y en la cercanía se encuentra un centro alimentario de ésta institución, que por las tardes les brinda una comida, evitando en cierto grado que los niños pasen horas sin alimento. De igual forma, con el soporte de la cooperativa escolar se canalizan casos de niños muy desprotegidos, para que a la hora del desayuno se les ofrezca un pequeño almuerzo.

El aspecto cognitivo de los niños en edad Escolar Primaria

La edad de siete años, que coincide con el principio de la escolaridad propiamente dicha del niño, marca un hito decisivo en el desarrollo mental. En cada uno de los aspectos tan complejos de la vida psíquica, ya se trate de la inteligencia o de la vida afectiva, de relaciones

sociales o de actividad propiamente individual, asistimos a la aparición de formas de organización nuevas... (Piaget: 1969: 226.)

El intelecto de los niños de este grupo de edad por una parte tiene rasgos comunes y por otra parte tiene propiedades distintas. Las observamos en varios aspectos de la actuación cognitiva de estos niños. Se expresan en las habilidades de concentración y atención características de esta edad, en la manera de expresarse, en el fenómeno de la percepción, en la función de la memoria y también en los actos de la imaginación y el entendimiento. Las acciones del intelecto de los niños mayores en comparación con los menores se caracterizan por una mayor cohesión lógica y libertad.

De igual forma en el rango de edad escolar primaria, la capacidad de separar varios planos del fenómeno percibido, y en segundo lugar, exige el desarrollo por el sujeto de las operaciones del pensamiento que le permiten descubrir, fijar y reproducir en la imaginación las conexiones y las dependencias que juntan estos planos. En cuanto a la realidad que se enfrenta con los niños de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, es apreciable, que existen conductas muy negativas, en perjuicio del aprendizaje y desarrollo intelectual, personal y social de los estudiantes. Hay varias problemáticas comunes en los diferentes grupos entre las que se encuentra: el ausentismo, la reprobación, el desanimo, problemas de autoestima, violencia y aprendizaje.

A pesar de estar detectada por las autoridades como un foco rojo en el Sistema Educativo, poco son los apoyos que se han conseguido, no se cuenta con el sostén de un equipo de Educación Especial, a pesar de que hay problemáticas mucho muy marcadas como niños con hiperactividad, retraso motor, madurez tardía... por lo que varios docentes atribuyen, la falta de la calidad en la educación que se está brindando, en cierto grado a que no se cuentan con especialistas que coadyuven con maestros y padres de familia.

Contrariamente a las múltiples problemáticas que se encuentran; los niños de la escuela, demuestran características particulares de las cuales se echa mano, para trabajar día a día, son niños bastante participativos, agradecidos, compartidos con el necesitado, humildes y bastante cariñosos, es sencillo descubrir entre tanta pobreza y abandono, el gran potencial que existe en ellos, por lo que es deber del colectivo buscar el desarrollo pleno de todos y cada uno de ellos. Durante esta etapa ocurren diversos cambios de la niñez hasta casi entrar a la adolescencia, sobre todo las transformaciones giran hacia la asimilación de los modos de pensar y comportarse de los adultos.

Cualquier docente, puede opinar que esta etapa es maravillosa, debido a que los niños demuestran gran interés por aprender, una enorme curiosidad, impulso por la aventura y colaboración entre pares. Dicho esto a pesar de que cada ciclo escolar, tiene características muy distintas, ya que van desde diferentes formas de aprender, desarrollarse y concebir el mundo que les rodea.

2.5 Normativa

El gran cambio educativo, como en la mayoría de los aspectos de la vida de México, se dio en la época posterior a la Revolución Mexicana, con la proclamación de la Constitución en 1917, y más tarde, en 1921 con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), bajo la dirección de José Vasconcelos, empezando aquí la historia de la educación formal mexicana a cargo del gobierno federal (Latapí, 1998).

2.5.1 Leyes Federales

Después de varias modificaciones al artículo 3º constitucional se establece la enorme importancia que para el futuro de un país representa la educación esto confirma el carácter fundamental de nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para mejorar sus convivencias sociales de todos los ciudadanos.

... 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 y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. De acuerdo con éste artículo establecido en nuestra constitución política y analizando un poco el artículo 24º que nos habla sobre la libertad de creencias, la educación deberá ser laica y, por tanto, se mantendrá completamente

ajena a cualquier doctrina religiosa... (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1999: 5, 6).

Considerando lo anterior se puede deducir que la educación debe ser laica, gratuita y obligatoria para todos los mexicanos para con ello tratar de erradicar la ignorancia y así tener más y mejores oportunidades de vida tanto personal como social al contar con conocimientos universales amplios.

El Artículo Tercero Constitucional es el que aborda el aspecto educativo en su totalidad, enmarcando las condiciones filosóficas, organizativas y legales del funcionamiento de las escuelas. Se señala que la educación debe promover el desarrollo armónico de los seres humanos, con el fin de enaltecer sus facultades, fomentando el amor a la patria, para formarlos como ciudadanos críticos, reflexivos y nacionalistas, en un marco de justicia social y equidad. De tal manera, que de acuerdo con la Ley General de Educación (1993), se concibe a la educación como un proceso constructivo y permanente, en el cual se siguen las acciones necesarias para lograr formar personas con las características señaladas anteriormente.

2.5.2 Acuerdos y Artículos

El Sistema Educativo Mexicano (SEM) cuenta con una estructura muy compleja dentro de la cual diversos actores académicos y administrativos se desenvuelven para hacer funcionar tan difícil aparato del estado. Está compuesto

por la Educación Básica, Media Superior, Superior y Posgrado, además de la Educación para Adultos e Indígenas.

La Educación Básica está integrada por la educación preescolar, la primaria y la secundaria, actualmente de carácter obligatorio y gratuito, siendo la primera la más reciente en adquirir esta característica. Los tres periodos del nivel son consecutivos y reúnen a la mayor parte de los estudiantes mexicanos

En vista de la dificultad que el sistema, por su enorme crecimiento, presentaba para el ejercicio de sus labores cotidianas al administrar la educación pública desde el centro del país, en 1992 se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), con el cual se buscaba apoyar el federalismo mexicano. Mediante este acuerdo se transfirió la educación básica y normal a los gobiernos de los estados, quienes se encargarían de administrar los recursos de sus escuelas, sin embargo, los planes y programas de estudio de estos niveles educativos se reformaron y siguen siendo de la injerencia absoluta de la SEP (a nivel central), así como la evaluación de los resultados de los mismos, lo cual le brinda un control inevitable sobre las operaciones estatales.

La educación primaria en México ha mostrado avances hacia la modernización a partir del ANMEB: los planes y programas de estudio fueron modificados, así como los libros de texto, con una visión constructivista del aprendizaje integral, dando prioridad a la lectoescritura y matemáticas.

Sin embargo todavía existen serios problemas sin solución: los índices de analfabetismo siguen siendo alarmantes para la época en la que vivimos, se presenta una gran variación entre la eficiencia terminal de los estudiantes de las diferentes Entidades Federativas y hacen falta más instrumentos para evaluar de forma sistemática el trabajo escolar.

Así mismo, es de importancia para el presente texto, el acuerdo 499 correspondiente a la evaluación y considerando que el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, (SEP, 2008) entre los criterios para elevar la calidad de la Educación a que se refiere su Objetivo 1, señala que la evaluación será un instrumento fundamental en el análisis de la calidad, la relevancia y la pertinencia del diseño y la operación de las políticas públicas en materia de educación; Que de conformidad con la Ley General de Educación (1993), “la evaluación de los educandos comprenderá la medición en lo individual de los conocimientos, las habilidades, las destrezas y, en general, del logro de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio”.(p. 18)

Que con fecha 19 de septiembre de 1994, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo número 200 por el que se establecen Normas de Evaluación del Aprendizaje en Educación Primaria, Secundaria y Normal, en cuyo se dispuso que:

Las calificaciones parciales se asignarán en cinco momentos del año lectivo: al final de los meses de octubre, diciembre, febrero, abril y en la

última quincena del año escolar, norma que ha sido interpretada de forma tal que la última evaluación del ciclo escolar se desarrolla incluso antes de los últimos quince días anteriores a que éste finalice, a efecto de asignar calificaciones durante los últimos quince días; situación que provoca inactividad en muchas escuelas durante los últimos días del ciclo escolar o la realización de actividades distintas a las contenidas en los planes y programas de estudio (SEP, 2010: 61)

Es entonces a partir del ciclo escolar 2009-2010, que en las Escuelas de Educación Básica, se emite una transformación a la forma en que se concebía la evaluación, por lo que, se establecen nuevas acepciones basadas en el Artículo 499, en el cual le da un seguimiento actualizado al mencionado anteriormente, esto como respuesta a la renovación pedagógica-curricular de la RIEB 2009.

2.5.3 Leyes Estatales

En relación a las normas que el Estado de Aguascalientes, establece en cuanto a educación, se destacan aspectos de basta relevancia, siempre en relación a los principios establecidos por el Artículo 3º Constitucional. Estableciendo particularidades al contexto en que en particular se desarrolla.

“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 valores, conocimientos y habilidades y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.” (IEA, 2010:24)

Cabe mencionar, que en el Estado, existen otras disposiciones que regulan el buen funcionamiento de los organismos encargados de la educación, entre los cuales se destacan la Ley de Profesiones del Estado de Aguascalientes , Ley del Instituto de Educación de Aguascalientes, y el Estatuto Jurídico de los trabajadores al servicio del Gobierno del Estado de Aguascalientes.

Se puede señalar, que el seguimiento oportuno de dichas leyes, no es ampliamente conocido por la planta docente de la escuela primaria “Gabriela Mistral”, sin embargo se pretende que día a día, se actúe bajo los preceptos de la calidad, entre los que se incluyen la relevancia, eficiencia, eficacia y equidad. (Schmelkes, 1994).

2.6 Alternativas de solución

Escuchar diversas demandas de los principales actores sociales, acerca de la necesidad de que nuestras escuelas de educación básica ofrezcan mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes, no es nada nuevo. Como tampoco lo son las reacciones de la comunidad magisterial ante estos reclamos, que generan un ambiente de tensión entre quienes suponemos deben ser aliados respecto al tema educativo: gobierno, sociedad y maestros. Sin duda, las

controversias entre los sectores y los actores de estos grupos de referencia, van creando un repertorio importante de culpables; aunque también dan cuenta de una importante colección de factores que impiden que nuestros estudiantes arriben al nivel de logro deseado.

2.6.1 Diplomado del proyecto de Gestión Escolar, con atención especial a la Planeación Didáctica para el Desarrollo de Competencias Docentes

Objetivo: Promover la reflexión, el análisis y el intercambio de ideas y experiencias de éxito de docentes, en donde la planeación didáctica y el desarrollo de competencias, es eje fundamental para el logro de mejores resultados educativos.

De manera general, la solución que sería la matriz en el cambio de en el Modelo de Gestión Educativa, que inicie con el reconocimiento de la escuela como una organización y que, como tal, requiere autonomía y asistencia externa para el logro de sus objetivos. Por lo anterior, el sistema educativo y en particular las instituciones deben trabajar, en conjunto, para que la escuela pueda construir, desarrollar y evaluar un plan integral de mejora.

En las características de este diplomado que se describirán detalladamente más adelante durante su aplicación, se encuentra, el extraer recursos económicos del programa PEC, que en contraturno docentes y directivo tomarán en algún

Instituto o Universidad particular, o en su caso de un docente especialista en la gestión escolar, que se especialicen en el ámbito educativo, tanto en la didáctica en el sentido de una planeación eficaz, como en el tema de Evaluación en y para Competencias.

Es pertinente, identificar con anticipación las posibles ventajas, en esta alternativa; es posible que se presenten algunos beneficios materiales al buscar el apoyo del programa PEC, el desarrollo de competencias docentes que se verán reflejadas en la acción educativa, el mejoramiento del liderazgo con base a los fundamentos de la gestión escolar...

Algunas de las posibles desventajas que se pueden encontrar, es la principal la resistencia al cambio de la dinámica escolar, la falta de tiempo para la actualización...

2.6.2 Curso Taller

Objetivo: Participar en la nueva forma de evaluación a través de la cartilla de evaluación por ciclos, en la Universidad Autónoma de Aguascalientes durante el ciclo escolar 2012-2013, donde la evaluación constituirá un proceso reflexivo por parte de docentes y padres de familia. Dentro de este curso taller, los docentes se encontrará altamente supervisados, puesto que es un beneficio para la formación docente con un porcentaje de puntuación escalafonaria.

Su diseño partirá del reconocimiento de la complejidad de la práctica, y de la recuperación, observación y análisis de prácticas docentes de nivel primaria. Se llevaron a cabo también conversaciones y acuerdos entre diversos actores del sistema educativo, con la intención de tener una visión más completa y, sobre todo, de recuperar el saber y saber hacer actual de los docentes, con miras a mejorar.

Al igual que la anterior alternativa de solución se determinan con anterioridad algunas de las desventajas tales como, la obtención de recursos como los facilitadores del curso y la disponibilidad de los docentes y directivo para la toma de las sesiones en contra-turno. Así mismo existen beneficios, sobre todo en relación a la obtención de un certificado o constancia con puntuación escalafonaria.

2.6.3 Taller en reuniones de Consejo Técnico sobre la Gestión Escolar

Objetivo: Aprovechar las reuniones del consejo técnico escolar, en el que se abordarán las dimensiones de la Gestión Escolar (pedagógica, administrativa, organizativa y comunitaria), a fin de encontrar temas de relevancia para el mejoramiento del papel de docentes y directivo (relaciones humanas, análisis de resultados académicos, evaluaciones, estrategias...).

Es importante que en la Primaria “Gabriela Mistral”, se empiece a utilizar las reuniones de consejo técnico de manera efectiva; donde lejos de ocuparse

solamente en acciones administrativas y casi secretariales, entre docentes se aprenda a compartir experiencias e incluso interactuar como un verdadero equipo de trabajo, en el que queden atrás rencillas e intereses meramente personales. Al llegar a este punto se pueden encontrar varias de las dificultades a enfrentar, el cambio de perspectiva de los participantes, ya que muchos consideran a las reuniones de Consejo Técnico como el espacio para descansar o en su caso conversar.

Sin embargo al participar en colectivo, se considera que algunas sesiones de actualización y formación bien estructuradas y empleadas por un facilitador competente, brindará beneficios comunes, entre los que se pueden destacar, el convertir a este espacio como el propicio para compartir y construir proyectos apoyados en la experiencia de todos y con base a las necesidades que se enfrentan en los grupos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA

INVESTIGACIÓN

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para entender una metodología, hay que definir en primer lugar el concepto de investigación como: un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico, que permite descubrir nuevos hechos o datos, relaciones o leyes, en cualquier campo del conocimiento humano (Tamayo- Tamayo, 2000 :67).

La definición de la metodología de la investigación durante este tercer capítulo de tesis, reviste de importancia lo que hasta ahora se ha elaborado, puesto que justifica y fundamenta definidamente la propuesta que se va a desarrollar, en un ambiente meramente científico con ideas bastante razonadas en un tipo de investigación definida, a fin de dar contexto a lo que se habrá de desenvolver en el capítulo IV.

Entonces en este apartado se podrá encontrar claramente la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación, que en este caso se refiere a la gestión escolar en el funcionamiento y la influencia de la organización en los resultados educativos de la prueba enlace, en la escuela primaria “Gabriela Mistral” T.M. del municipio de Jesús María, Aguascalientes.

Sin duda en este capítulo III, el proyecto de investigación se van situar las bases de la investigación a realizar, su valor se establece en la medida en que

tiene plena claridad de ciertos aspectos tales como: población, muestra, estrategias de recogida de información, técnicas de análisis de la información y temporalidad de todo el proceso.

3.1 Hipótesis y determinación de variables

Desde los inicios de la historia, el hombre ha estado en busca del conocimiento, en una ardua cacería de los elementos que le rodean y que lo integran, siempre con el afán de extender su campo de comprensión. En este sentido es que se han desarrollado distintas formas de acercarse a la realidad y entenderla.

Tal y como lo proponen Hernández, Fernández y Baptista (2006):

Las hipótesis proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación, la relación entre ambas es directa e íntima. Las hipótesis relevan a los objetivos y preguntas de investigación para guiar el estudio. Por ello, como se puntualizará más adelante, las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y preguntas de investigación, una vez que éstas han sido reevaluadas a raíz de la revisión de la literatura. (p. 80).

En tanto es posible afirma que una hipótesis es una respuesta probable a un problema, con base meramente científica, con datos comprobables, apoyado

en un conocimiento bien organizado y sistematizado, fundada en la razón y experiencia comprobada.

Asimismo, dentro de la investigación científica se plantean dos formas de conocer la realidad: el método cuantitativo, que hace uso de técnicas numéricas tratando de dar una certeza objetiva a los hallazgos que se lleguen a encontrar; y el método cualitativo, que tiene como propósito llegar a la profundidad de los datos, para estar en posibilidad de interpretarlos (Hernández et. al 2006: 21). Cabe mencionar que existen distintas clases de hipótesis a ser utilizadas durante una investigación, entre las cuales se encuentran: 1) hipótesis de investigación, 2) hipótesis nulas 3) hipótesis alternativas y 4) hipótesis estadísticas.

Para efectos de elaboración de este trabajo, se hará énfasis en las hipótesis de investigación, debido a que se estudian las posibles relaciones entre dos o más variables.

- Hipótesis descriptivas del valor de variables que se va a observar en un contexto o en la manifestación de otra variable.
- Hipótesis correlacionales.
- Hipótesis de la diferencia entre grupos.
- Hipótesis que establecen relaciones de causalidad.

Cada una de las posturas presentadas, presentan ventajas y desventajas, pero lo que se debe tomar en cuenta para decidir cuál camino es el adecuado a

seguir, es el tema y los objetivos de la investigación. En este caso, lo que se pretende como objetivo general del proyecto de investigación es llegar a un grado de conocimiento adecuado sobre el papel que tiene la gestión escolar para mejorar la calidad de la primaria “Gabriela Mistral”. No se espera comparar ni medir aspectos específicos de la escuela o de las personas que la integran, sino que se procura conocerlos, para tratar de entender la dinámica cotidiana de cada una de las instituciones y así poder interpretar cómo es que las acciones de gestión influyen en el logro de los objetivos que cada institución se ha marcado como metas de calidad.

Por lo anterior se decide considerar la siguiente hipótesis:

A mayor manejo de la gestión escolar y el liderazgo directivo, mayor será el funcionamiento efectivo de la organización en los resultados educativos de la prueba ENLACE, en la Escuela Primaria “Gabriela mistral” T.M .

3.1.2 Determinación de variables

“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse” (Hernández et. al 2006:93). En una hipótesis, existen supuestas causas que se les conocen como variables independientes y dependientes.

Dentro del presente trabajo de tesis se definen las siguientes variables:

- Independiente: el manejo de la gestión escolar, el funcionamiento y la influencia de la organización.
- Dependiente: los resultados educativos de la prueba enlace, en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M.

“La variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente; y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente).” (Hernández et. al 2006: 102)

Dichas variables se describen más específicamente de la siguiente manera:

⊕ **Variable independiente:** la gestión escolar está conformada por el conjunto de aspectos y condiciones necesarias para que las comunidades educativas adquieran autonomía, identifiquen problemas y contribuyan a su solución, por medio del trabajo en el aula y de la organización escolar, a fin de que los integrantes de la comunidad escolar viven ambientes estimulantes para el estudio y el trabajo.

La gestión escolar deberá centrar la atención en el seguimiento en el cumplimiento de su razón de ser: el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, y de esta manera establecer mecanismos para alcanzar los propósitos formativos. Como parte de la gestión escolar se incluyen dos aspectos que tienen repercusión

en las formas de trabajo de las escuelas e inciden en las condiciones en que se realizan el estudio, la enseñanza y el aprendizaje, estos aspectos son la: normatividad escolar y los recursos con que cuentan las escuelas.

La gestión escolar que apunta al logro educativo procura la organización y el funcionamiento educativo, que abren espacios a la participación de los padres, tutores y comunidad en general de manera organizada en el órgano del consejo técnico.

VARIABLE INDEPENDIENTE

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍNDICES
GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA	Pedagógica	• Mapa curricular de educación primaria. • Reconocer la importancia del trabajo colegiado en el ejercicio docente. • Modelos de planificación docente. • Toma en cuenta los resultados de ENLACE para elaborar sus planes de trabajo.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)

	Organizativa	• Infraestructura. • Uso del tiempo escolar. • Conocer las principales disposiciones normativas respecto a la organización y el funcionamiento de las escuelas. • Conocer diversas perspectivas para el análisis de la organización escolar y obtengan herramientas para promover y participar en procesos de autoevaluación de los centros escolares	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)
	Administrativa	• Recursos materiales y humanos. • Responsables de las comisiones escolares.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)
	Participación social	• Asistencia a reuniones informativas y formativas. • Participación en sesiones de clase modelo y/o taller de lectura a los estudiantes. • Involucrarse en actividades de información de programas escuela para padres y apoyo psicológico UAA.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)

⊕ **Variable dependiente:** resultados en la evaluación ENLACE que es un programa diseñado y operado por la SEP cuyo propósito, es contribuir al avance

educativo de cada alumna y alumno, cada centro escolar y cada entidad federativa. Aunado al trabajo diario de los docentes, la sabia conducción de los directivos, el compromiso de las autoridades, la participación de los padres de familia y, desde luego, el esfuerzo de las alumnas y los alumnos.

Es entonces que la evaluación habrá de proveer a la comunidad educativa de información válida y confiable en tres ámbitos de acción fundamentales: como ejercicio de rendición de cuentas, como práctica sistemática de difusión de resultados a padres de familia y como sustento del diseño de la acción educativa. Bajo esta perspectiva, la evaluación debe respaldar acciones para la mejora integral de la calidad de la educación.

En el contexto de estas consideraciones la operación de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, cumple una función estratégica en el fortalecimiento de la calidad de la educación y pone de relieve la trascendencia de explotar creativamente toda la riqueza de los resultados que éste proyecto de evaluación provee a la sociedad en su conjunto.

VARIABLE DEPENDIENTE

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADOR	ÍNDICES
EVALUACIÓN EXTERNA ENLACE	Pedagógica	• Uso pedagógico de los resultados de ENLACE. • Planeación de actividades institucionales para promover valores éticos en el dicho proceso de evaluación.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)
	Organizativa	• Manejo de la comisión de estrategias de enseñanza y análisis de resultados en la unidad escolar y a nivel Centro de Desarrollo Educativo.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)
	Administrativa	• Comunicación eficaz y eficiente de los instrumentos y modalidades de ítems de evaluación, por parte de las autoridades educativas. • Manejo de tiempos probables para la aplicación de la prueba.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)
	Participación social	• Involucramiento de los padres de familia en una información oportuna de medios de comunicación y autoridades educativas.	▪ Siempre. (4) ▪ Casi siempre. (3) ▪ Casi nunca. (2) ▪ Nunca. (1)

3.2 Diseño y tipo de investigación

Diseño de investigación

Las aportaciones de los investigadores revisados a lo largo de este proyecto de la modernización y aplicación de la gestión escolar, demuestran el gran interés existente hacia el tema. Como se manifiesta, el abanico de posibilidades en cuanto a metodología es amplio, la selección se justifica de acuerdo con los objetivos que cada investigación se plantee.

A continuación se presentan las características metodológicas en cuanto a la tipología del proyecto de investigación que se aborda en este documento. Y con ello lograr someter a prueba la hipótesis anteriormente.

Dicho lo anterior, para Hernández et. al (2006), estable tres diseños de investigación específicos:

1. Estudios experimentales; cuya característica principal se define bajo la manipulación intencional de una o más variables independientes. La cual es considerada como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente; y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente). (p. 117)

2. Estudios cuasiexperimentales; también manipulan deliberadamente al menos “una variable independiente para ver su efecto y relación con una a más variables dependientes, solamente que difieren de los experimentos “verdaderos” en el grado de seguridad a confiabilidad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos.”(p. 135)

3. Por último “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (p. 184)

Para efecto de elaboración de este proyecto de Gestión Escolar, se toma como referencia modelo de investigación no experimental, debido a causas múltiples y a que como el autor menciona, cada una de las tres resulta útil y válida. De esta forma el tipo de investigación no experimental, establece cuatro tipos de investigación, los que a continuación serán definidos, a fin de elegir una línea de acción mayormente definida:

- a) Exploratorio: se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.
- b) Descriptivo: buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos que sean sometidos a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes.

- c) Correlacional: medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables.
- d) Explicativo: van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales.

Con base a la literatura de Hernández, et. al., (2006) se establece como definitiva la explicación de la hipótesis con el tipo de investigación correlacional, puesto que se apuesta que al mejorar la gestión escolar, cualquier resultado educativo cualitativo o cuantitativo se verán beneficiados.

3.3 Trabajo de campo

a) Instrumento:

Bajo el propósito de recabar información útil y fidedigna en torno a la transformación del manejo de las dimensiones de la gestión escolar y así mismo de la evaluación externa del centro educativo, se elige como instrumento la elaboración y aplicación de cuestionarios a diversos actores educativos. Entonces pues la construcción, pilotaje, toma de muestra y recolección de datos queda a cargo de la Lic. Beatriz González Montañez.

Dicho instrumento se define esencialmente como uno de los métodos básicos, utilizados durante esta investigación, es decir; por medio de

cuestionarios, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables aplicadas en el objetivo de las encuestas.

Cabe señalar que en la presente investigación se han elaborado cuatro distintos cuestionarios, para ser distribuidos y analizados posteriormente, su estructura se compone de 26 reactivos, todos de preguntas cerradas, con el afán de facilitar la interpretación de los datos. Los cuales presentan cuatro opciones de indicadores, que van desde la presencia nula de la elección a la definición del siempre entre estas cuestiones. Los instrumentos para la recolección de datos se aplicaron a diversos actores educativos, entre los que se encuentran directivos y docentes (Anexo 1 y 2), padres de familia (Anexo 3) y finalmente a los alumnos (Anexo 4).

Para responder a las primeras 23 preguntas, se establecen cuatro posibles respuestas, las cuales les fue asignado un valor, para llevar a cabo el procesamiento de la información. Dichos valores son los siguientes:

Siempre	4 puntos	Casi siempre	3 puntos
Casi nunca	2 puntos	Nunca	1 punto

En la última de las cuestiones la número 24, brinda a los encuestados 7 opciones, del elemento necesario para que el servicio de la institución sea verdaderamente de calidad. Finalmente se agrega una serie de datos que conservan el anonimato, pero que encuestan el sexo y grado de estudios de la

persona entrevistada lo que servirá como un referente de la población entrevistada.

b) Población y muestra:

Al llevar a cabo la precisión de tipos de investigación, metodología... habrá que definir a ciencia cierta una delimitación de la población que será motivo de estudio y sobre la cual se pretende generar un cambio en la percepción de la calidad educativa. En donde Según Tamayo-Tamayo (2000), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.114).

En esta investigación, es motivo de estudio la siguiente población:

PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN			
	Hombres	Mujeres	Total
Directivo	1	0	1
Docentes titulares	0	12	12
Docentes de asignatura	5	0	5
Administrativo	1	1	2
TOTALES	7	13	20

ALUMNOS QUE PRESENTAN ENLACE			
Grado	Hombres	Mujeres	Total
3°	33	31	34
4°	31	31	62
5°	33	34	67
6°	31	33	64
TOTALES	127	130	257

POBLACIÓN TOTAL DE LOS 6 GRADOS: 423

PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA EN GENERAL		
Hombres	Mujeres	Total
23	113	136

Así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2006: 146), definen el término de muestra de la siguiente manera: “La muestra es un subgrupo de la población... un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamaremos población”.

MUESTRA DE LA POBLACIÓN GENERAL DE UN 30%			
GENERO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
INDICATIVO			
PADRES DE FAMILIA	6	37	43

En lo concerniente a establecer un rango de muestra apropiada para la investigación, se pretende encuestar a un 30% de la población de padres de

familia y alumnos en igual relación. No así con los docentes y demás personal que labora en la primaria, que serán censados a un 100%.

MUESTRA DE LA POBLACIÓN GENERAL DE UN 30%					
GRADO INDICATIVO	3°	4°	5°	6°	TOTAL
ALUMNOS QUE PRESENTAN ENLACE EN TOTAL	19	21	19	18	77
HOMBRES	8	10	11	9	38
MUJERES	11	11	8	9	39

c) Aplicación de los cuestionarios y recolección de datos

Descripción del pilotaje

Una vez revisada la redacción, basadas en las aportaciones de los expertos, se procede a una primera comprobación o pretest aplicándolo a un grupo experimental lo que se conoce como prueba de cuestionario. Dicha prueba consistió en la aplicación del instrumento a una pequeña muestra de la población en estudio, con el propósito de determinar debilidades y bondades del instrumento y realizar las correcciones necesarias.

Entre los aspectos a analizar se encuentra el orden y redacción de las preguntas, la comprensión de las mismas, el tiempo promedio que requiere completar cada cuestionario, la necesidad de agregar o suprimir preguntas y la definición de opciones de respuesta para las preguntas cerradas, para posteriormente realizar los cambios finales de edición y de presentación del instrumento.

Por ello una vez revisada, analizada e interpretada la información que se seleccionó para la investigación, se comenzó a elaborar el posible instrumento que se utilizaría para la recolección de la información a los profesores, directivo, alumnos y padres de familia, de la Primaria “Gabriela Mistral”, el cual debería estar estructurado por los ítems necesarios para recabar los datos esenciales para constatar los objetivos planteados de la investigación que se desarrolló.

Para la elaboración de dicho instrumento se revisaron varias investigaciones relacionadas con el uso de los resultados educativos de la prueba ENLACE, el trabajo colaborativo, la búsqueda de la calidad educativa... las cuales conjuntamente con la operacionalización de las variables del estudio permitió realizar un primer instrumento, el cual fue sometido a un estudio por parte de un experto revisor, los docentes y otros actores, para realizarles las observaciones que ellos consideren pertinentes en pro de la investigación, para luego aplicar una prueba piloto, y esta a su vez me permitió llegar a una versión definitiva de los cuestionarios.

Durante esta etapa, de preaplicación del instrumento, fue posible apreciar, cierta resistencia por parte de los padres de familia, por lo cual fue de mucha utilidad para prever una plática de acercamiento con los mismos. Por otro lado, las observaciones realizadas en dicho proceso fueron relativamente mínimas, sobre todo en relación a la estructura del cuestionario, que para algunos era poco entendible, así mismo con la utilización de ciertos términos que dificultaban la comprensión.

Aplicación del cuestionario definitivo

“Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.” (Hernández, et. al. 2006:284)

Posterior a la recaudación de las encuestas realizadas en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, se arrojan los siguientes resultados, de los cuales cabe mencionar en lo sucesivo servirán como guías verídicas para dirigir el proyecto de gestión escolar a realizar en la mencionada institución. Y que darán continuidad con la hipótesis formulada, en donde se afirma que el manejo de la figura directiva y la gestión escolar, habrán de arrojar como resultado un avance significativo.

Algunas de las características observadas durante la aplicación de los cuestionarios a los actores educativos, fueron que en el caso de los docentes y

alumnos, el cuestionario fue resuelto en la propia escuela, estos últimos requirieron cierto asesoramiento para llevar a mejor término el instrumento. Por otro lado los padres de familia en su mayoría decidieron llevarlo a casa para poder solucionarlo, por lo que requirió estar bastante al pendiente, para que toda la muestra entregara los cuestionarios, para así ser procesada la información.

d) Recolección y procesamiento de la información

Una vez en posesión de los datos recabados durante el trabajo de campo, se dio inicio al análisis de los mismos. Con la intención de alcanzar los objetivos propuestos en este documento, se reconoce que el análisis de la información “debe ser sistemático, seguir una secuencia y un orden” (Álvarez-Gayou, 2006:187).

Los resultados del análisis de los datos obtenidos en el cuestionario realizado, se presentan a continuación organizados en gráficos y tablas, dicha interpretación está dividida en dos partes, en la primera se aborda un razonamiento cuantitativa a través de una gráfica de barras y posterior a ésta una valoración cualitativa mediante una observación a partir de la experiencia en la institución. De tal forma, se logró conocer el tipo de gestión que tiene lugar en la institución participante y su papel en el incremento de la calidad de las mismas, para poder diseñar una propuesta de modelo de gestión que permita el logro de los niveles de calidad requeridos en las instituciones de educación primaria.

Desde la perspectiva cualitativa, la información recabada por medio de las entrevistas semiestructuradas o cuestionarios, fue tratada bajo la técnica del análisis de contenido, que permite categorizar los registros y poder llegar a interpretaciones del discurso ofrecido por los participantes entrevistados.

Con esta técnica, los investigadores examinan la comunicación social, comúnmente, a través de la lectura, codificación e interpretación de documentos escritos o transcripciones de conversaciones verbales grabadas (Berg, 1998).

Además de las entrevistas, la información cualitativa recuperada con los registros de observación, fue contrastada con la observación, en donde aparecen las categorías a observar, con el fin de encontrar aquellas actividades coincidentes en el trabajo cotidiano de los participantes.

En cuanto a las técnicas cuantitativas, el procesamiento de la información obtenida de las encuestas a maestros y padres de familia se realizó a través del paquete de cómputo EXCEL y WORD, que brindan una síntesis numérica de los datos recuperados, para cuya interpretación se recurrió al uso de tablas, gráficas y texto, en dos formatos distintos, el primero con un concentrado de la tabulación de la frecuencia de las respuestas arrojadas (Anexo 5).

A continuación se muestra el concentrado de respuestas obtenidas de los diferentes actores educativos, que constituye el segundo formato utilizado para el procesamiento de los resultados:

CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS DOCENTES

No.	FRECUENCIA				PORCENTAJES			
	SIEM- PRE	CASI SIEM- PRE	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1.	1	3	12	3	5.5%	15.7%	63.1%	15.7%
2.	8	9	2	0	42.1%	47.3%	10.52%	0%
3.	0	5	10	4	0%	26.3%	52.6%	21.0%
4.	11	0	8	0	57.89%	0%	42.1%	0%
5.	5	9	5	0	26.3%	47.3%	26.3%	0%
6.	3	14	2	0	15.7%	73.6%	10.52%	0%
7.	6	11	2	0	31.5%	57.89%	10.52%	0%
8.	8	6	5	0	42.1%	31.5%	26.3%	0%
9.	0	1	14	4	0%	5.5%	73.6%	21.0%
10.	1	5	8	5	5.5%	26.3%	42.1%	26.3%
11.	4	11	4	0	21.0%	57.89%	21.0%	0%
12.	1	14	4	0	5.5%	73.6%	21.0%	0%
13.	6	6	6	1	31.5%	31.5%	31.5%	5.5%
14.	6	9	4	0	31.5%	47.3%	21.0%	0%
15.	4	4	7	4	21.0%	21.0%	36.8%	21.0%
16.	3	6	6	2	15.7%	31.5%	31.5%	10.52%
17.	5	11	3	0	26.3%	57.89%	15.7%	0%
18.	1	4	11	3	5.5%	21.0%	57.89%	15.7%
19.	7	11	1	0	36.8%	57.89%	5.5%	0%
20.	1	4	9	5	5.5%	21.0%	47.3%	26.3%
21.	5	11	3	0	26.3%	57.89%	15.7%	0%
22.	3	11	5	0	15.7%	57.89%	26.3%	0%
23.	7	10	2	0	36.8%	52.6%	10.52%	0%
	TE	L	C	R	P	C P	O	
24.	9	10	4	2	2	2	0	
	TE	L	C	R	P	CP	O	
	31%	34%	13.7%	6.8%	6.8%	6.8%	0%	

TE= Trabajo en equipo L= Liderazgo C=Compromiso R=Responsabilidad

P=Preparación docente CP=Comunicación con padres de familia, maestros y directivo

O=Otro

Hombres: 7

Mujeres: 12

Secundaria: 1 Preparatoria: 1 Licenciatura: 14 Maestría: 2

Doctorado: 1

CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS PADRES DE FAMILIA

No.	FRECUENCIA				PORCENTAJES			
	SIEM- PRE	CASI SIEM- PRE	CASI NUNCA	NUNCA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
1.	1	14	11	18	2.2%	31.8%	25%	40.9%
2.	16	24	2	2	36.3%	54.5%	4.5%	4.5%
3.	14	23	7	0	31.8%	52.2%	15.9%	0%
4.	0	3	31	10	0%	6.8%	70.4%	22.7%
5.	5	13	14	12	11.3%	29.5%	31.8%	27.2%
6.	12	21	11	0	27.2%	47.7%	25%	0%
7.	1	20	20	3	2.2%	45.4%	45.4%	6.8%
8.	2	8	25	9	4.5%	18.8%	56.8%	20.4%
9.	10	16	15	3	22.7%	36.3%	34%	6.8%
10.	2	14	25	3	4.5%	31.8%	56.8%	6.8%
11.	6	5	21	12	13.6%	11.3%	47.7%	27.2%
12.	2	11	18	13	4.5%	25%	40.9%	29.5%
13.	0	8	21	15	0%	18.8%	47.7%	34%
14.	7	13	14	10	15.9%	29.5%	31.8%	22.7%
15.	2	10	15	17	4.5%	22.7%	31.8%	34%
16.	7	11	12	14	15.9%	25%	27.2%	31.8%
17.	3	6	27	8	6.8%	13.6%	15.9%	18.8%
18.	10	17	7	10	22.7%	38.6%	15.9%	22.7%
19.	5	26	10	3	11.3%	59%	22.7%	6.8%
20.	7	14	14	9	15.9%	31.8%	31.8%	20.4%
21.	6	17	16	5	13.6%	38.6%	36.3%	11.3%
22.	2	15	17	10	4.5%	34%	38.6%	22.7%
23.	5	4	26	9	11.3%	9%	59%	20.4%
	TE	L	C	R	P	CP	O	
24.	15	18	8	3	7	8	3	

TE= Trabajo en equipo L= Liderazgo

C=Compromiso R=Responsabilidad

P=Preparación docente CP=Comunicación con padres de familia, maestros y directivo

O=Otro

Hombres: 8

Mujeres: 36

Primaria sin terminar: 2

Primaria:33

Secundaria: 7

Preparatoria: 2

CONCENTRADO DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ALUMNOS

No.	FRECUENCIA								PORCENTAJES							
	SIEM- PRE		CASI SIEM- PRE		CASI NUNCA		NUNCA		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA	
1.	4		30		36		7		5.1%		38.9%		46.7%		9%	
2.	22		35		11		10		28.5%		45.4%		14.2%		12.9%	
3.	10		35		28		5		12.9%		45.4%		36.3%		6.4%	
4.	20		19		22		18		25.9%		24.6%		28.5%		23.3%	
5.	18		24		32		4		23.3%		31.1%		41.5%		5.1%	
6.	11		39		14		16		14.2%		50.6%		5.1%		20.7%	
7.	12		24		37		6		15.5%		31.1%		48%		7.7%	
8.	12		31		16		20		15.5%		40%		20%		25.9%	
9.	6		21		46		4		7.7%		27.2%		59.7%		5.1%	
10.	3		44		18		14		3.8%		57.1%		23.3%		5.1%	
11.	5		26		39		9		6.4%		33.7%		50.6%		11.6%	
12.	8		48		20		5		10.3%		62.3%		25.9%		6.4%	
13.	11		23		36		9		14.2%		29.8%		46.7%		11.6%	
14.	26		13		30		10		33.7%		16.8%		38.9%		12.9%	
15.	24		27		31		6		31.1%		35%		40%		7.7%	
16.	14		32		25		9		5.1%		41.5%		32.4%		11.6%	
17.	9		43		18		11		11.6%		55.8%		23.3%		14.2%	
18.	24		24		27		6		31.1%		31.1%		35%		7.7%	
19.	13		41		20		4		16.8%		53.2%		25.9%		5.1%	
20.	19		17		30		11		24.6%		22%		38.9%		14.2%	
21.	9		26		35		8		11.6%		33.7%		45.4%		10.3%	
22.	12		30		25		14		15.5%		38.9%		32.4%		5.1%	
23.	11		14		24		30		14.2%		5.1%		31.1%		38.9%	
	TE	L	C	R	P	CP	O		TE	L	C	R	P	CP	O	
24.	34	38	12	7	7	9	0		31.7%	35.5%	11.2%	6.5%	6.5%	8.4%	0%	

TE= Trabajo en equipo L= Liderazgo C=Compromiso R=Responsabilidad

P=Preparación docente CP=Comunicación con padres de familia, maestros y directivo

O=Otro

Hombres: 38

Mujeres: 39

Grado: 3º: 19

4º:18

5º:20

6º:20

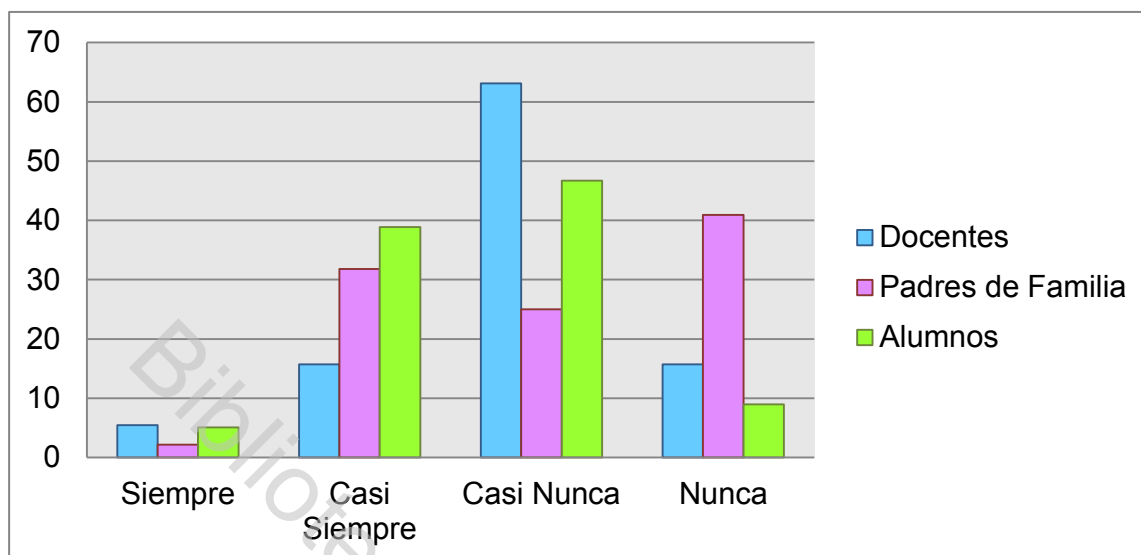
3.4 Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, cuantitativos y cualitativos, descritos en el capítulo de la metodología.

La descripción de los resultados se orienta a través de las categorías previamente diseñadas a partir de las 24 cuestiones que componen el cuestionario y con un encuadre de los índices (Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca y Nunca). De tal suerte que, después de la aplicación de los instrumentos, se recuperan el mismo número de gráficas, que organizan la presentación de los resultados y que vertebrarán la discusión posterior, relacionada a la necesidad de la construcción de un proyecto de gestión escolar.

Como anteriormente se había mencionado, para el procesamiento de la información, fueron utilizados en hipervínculo los programas WORD y EXCEL, del paquete de Office 2012, ingresando desde el primer software el número de frecuencias y porcentajes al programa Excel y así éste pudiera elaborar un gráfico de barras comparativo de los participantes (Docentes, Alumnos y Padres de Familia), lo anterior se atribuye a un análisis del tipo cualitativo, midiendo el grado de coincidencia con los cuatro índices, en lo correspondiente a los 141 cuestionarios que en total se realizaron. Para complementar se adjuntó a cada de las gráficas un razonamiento cualitativo que apoya la hipótesis que posteriormente se mostrará.

Gráfica No. 1

“La obtención satisfactoria de los resultados educativos en general”

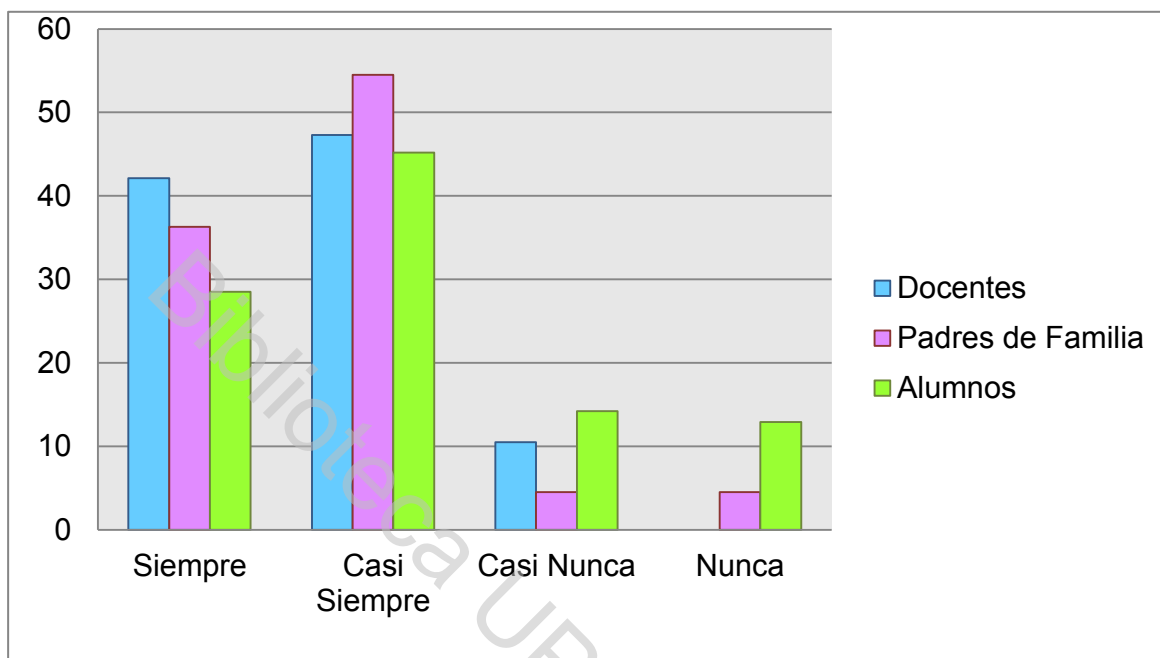
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Esta gráfica muestra mayoría de afluencia en la opción de casi nunca, por lo que se infiere, que los actores involucrados, se encuentran conscientes de los bajos resultados educativos que los niños obtienen en general, es decir interpretando una evaluación de tipo procesual. En el planteamiento de esta cuestión, sin duda los que demuestran ser jueces más ásperos son los padres de familia, puesto que se afirma que sus hijos, enfrentan verdaderos retos al realizar diversas tareas escolares, por lo que se ven reflejadas estas lagunas de habilidades y conocimientos.

Cabe señalar lo alarmante que es el resultado que los docentes arrojan, denota la sinceridad hacia el grado de insatisfacción con los resultados educativos, a través de casi 70%.

Gráfica No.2

“La organización y funcionamiento de la escuela es el adecuado para que ésta siga avanzando en los resultados”



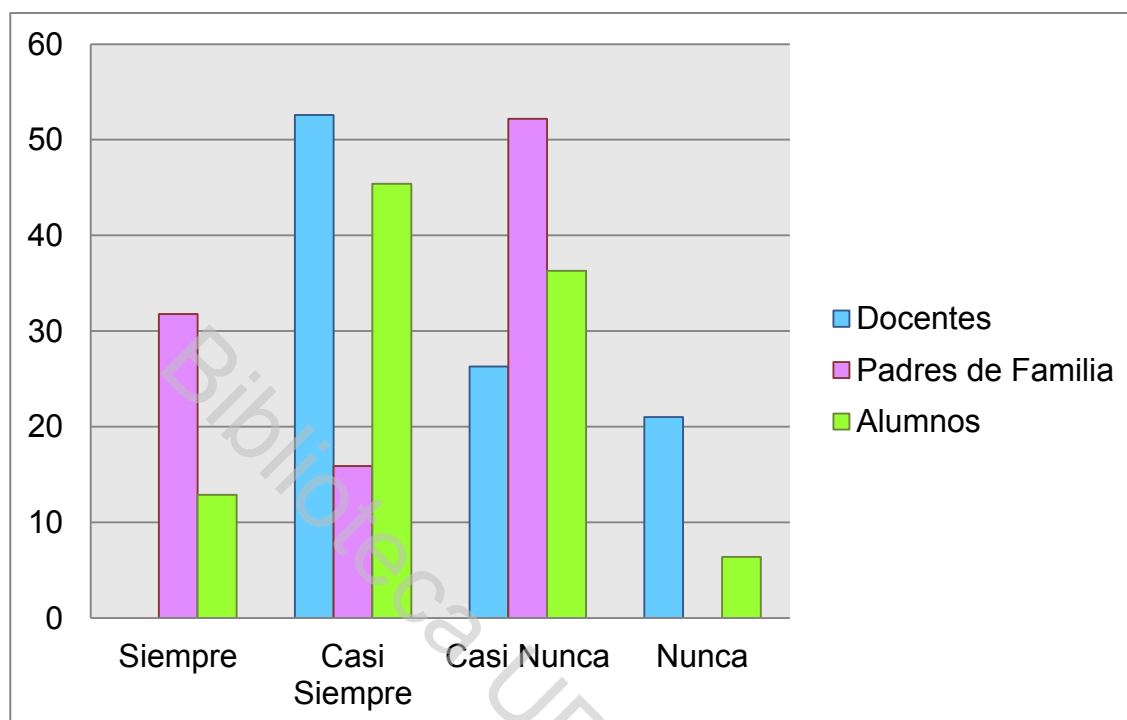
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Casi con más de un 50%, en la opción casi siempre de todos los actores educativos, se tiene una percepción clara, de que consideran que la organización en un ambiente ideal, debería de rendir los resultados esperados, sin embargo existe la sensación de que falta algo por hacer.

A partir del análisis porcentual, sobre si piensan que el camino será el correcto para que la escuela logre un mayor avance, la mayoría considera que efectivamente el camino trazado, que hoy en día gira en torno al modelo de Gestión Escolar, brindará a largo plazo los resultados que hoy tanto se anhelan, pero que sin embargo otros factores, que son analizados en gráficas posteriores, son en cierta medida una barrera importante en el trayecto.

Gráfica No. 3

“Los aprendizajes se obtienen de forma oportuna”



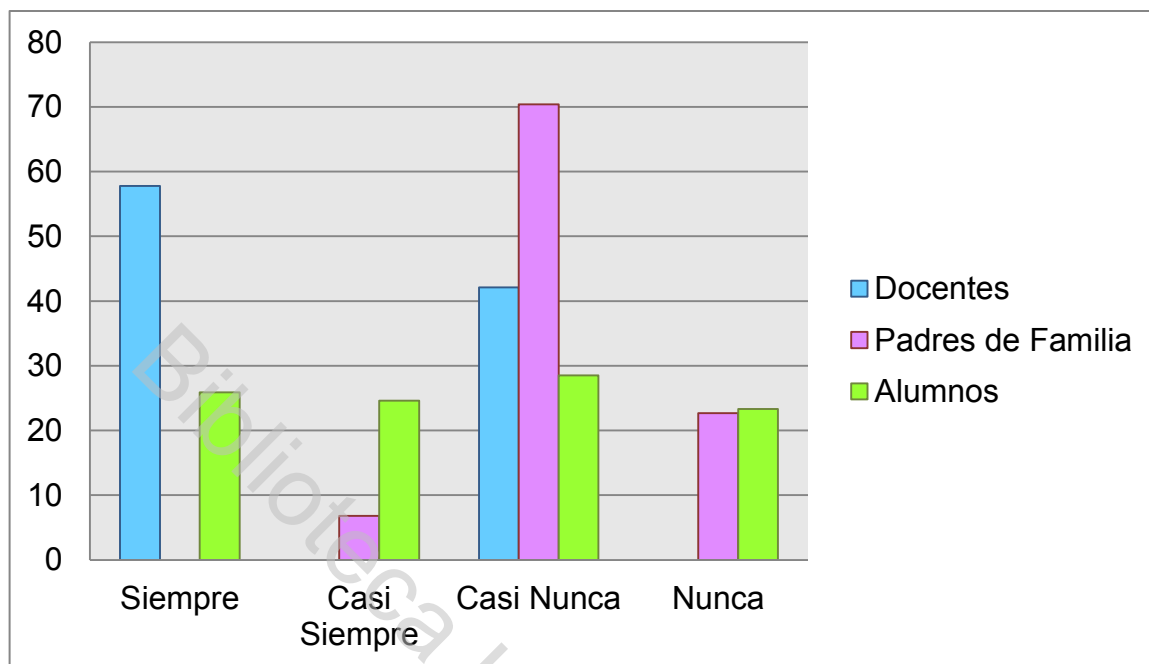
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Es posible afirmar, que la ausencia de porcentajes en ciertos rubros como el de siempre en los docentes y el nunca en el de los padres de familia, es un claro indicativo de la polaridad entre éstos dos actores, puesto que cada uno ha llegado a formar su propio criterio en cuanto a la eficiencia y eficacia de la escuela primaria.

En este mismo gráfico, es preciso indicar que el grueso de opiniones se concentra principalmente, en las opciones intermedias, y que ciertamente no hay certeza de evidencias concretas, de que la mayoría de los estudiantes aprendan bien y a tiempo, por lo que el casi nunca en los padres y alumnos alcanza alrededor de un 52%.

Gráfica No. 4

“La comunicación entre el equipo de trabajo”



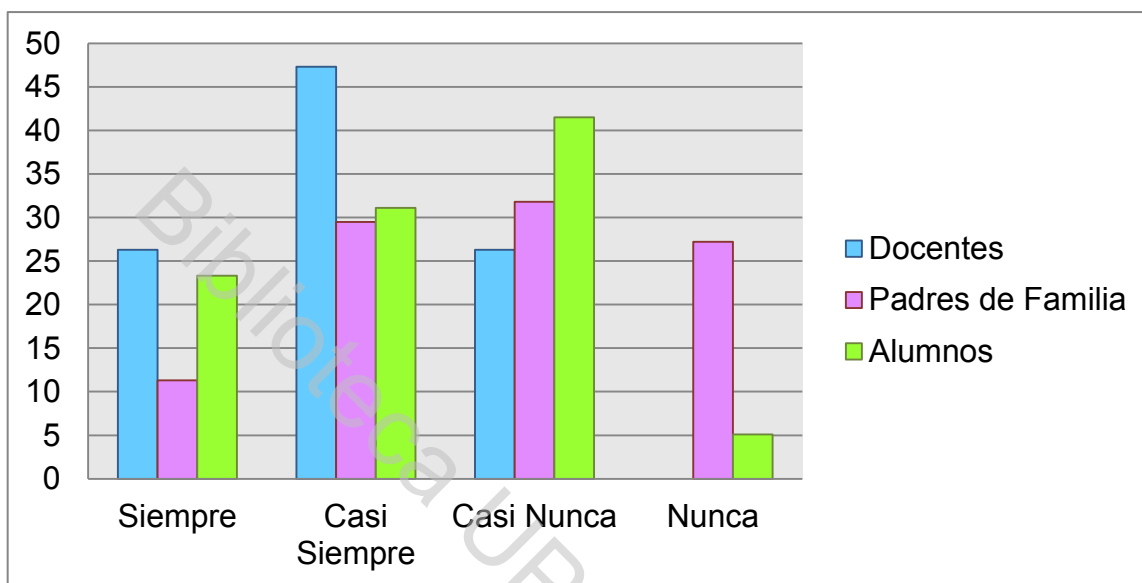
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

De acuerdo con la información rescatada, a partir del cuestionamiento de los diferentes actores educativos, los porcentajes más altos son reflejados en una postura bastante firme en los padres con un 70%, y docentes, sin embargo los alumnos, constituyen un punto intermedio de opinión entre las cuatro opciones presentadas.

En el caso de los docentes, es posible identificar que existe verdaderamente un conflicto en el tema de comunicación, y que sin embargo en un primer momento son pocos los que pueden expresar sus ideas sobre el deficiente clima laboral. Por otra parte se puede encontrar que los padres de familia, visualizan al centro de trabajo, como un lugar de lucha de ideales entre quienes ahí laboran.

Gráfica No. 5

“La educación brindada es encauzada definiendo metas, estrategias, marco pedagógico, técnico, administrativo, con las normas vigentes en la Ley General de Educación”



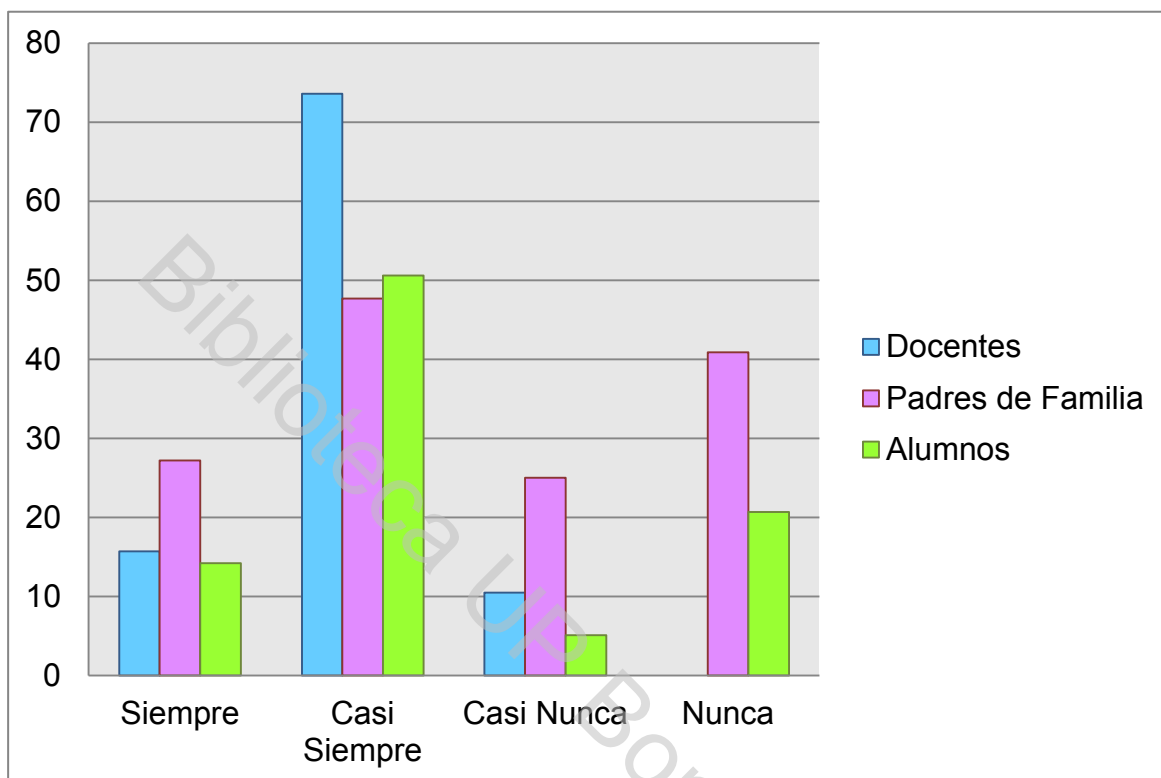
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Es reflejable uno de los aspectos positivos que el centro educativo, que es el respeto por la legalidad y por las normas de regulación de la educación. Al ser planteada en distinto uso de palabras, los alumnos y padres de familia, reconocen la labor del docente es casi siempre en torno a un ambiente sano y sobre todo de respeto hacia su persona.

En esta cuestión, a pesar de estar combinada con el planteamiento de metas y objetivos, gran parte de los entrevistados, dirigen su opinión en el aspecto las reglas educativas. Llama la atención en la opción casi siempre los docente dicen con un 48% que la educación se encuentra bien encauzada, y por otra parte los alumnos indican con 42% que no es así.

Gráfica No. 6

“La escuela no provee de oportunidades a los maestros de crecer profesionalmente en beneficio de los estudiantes”



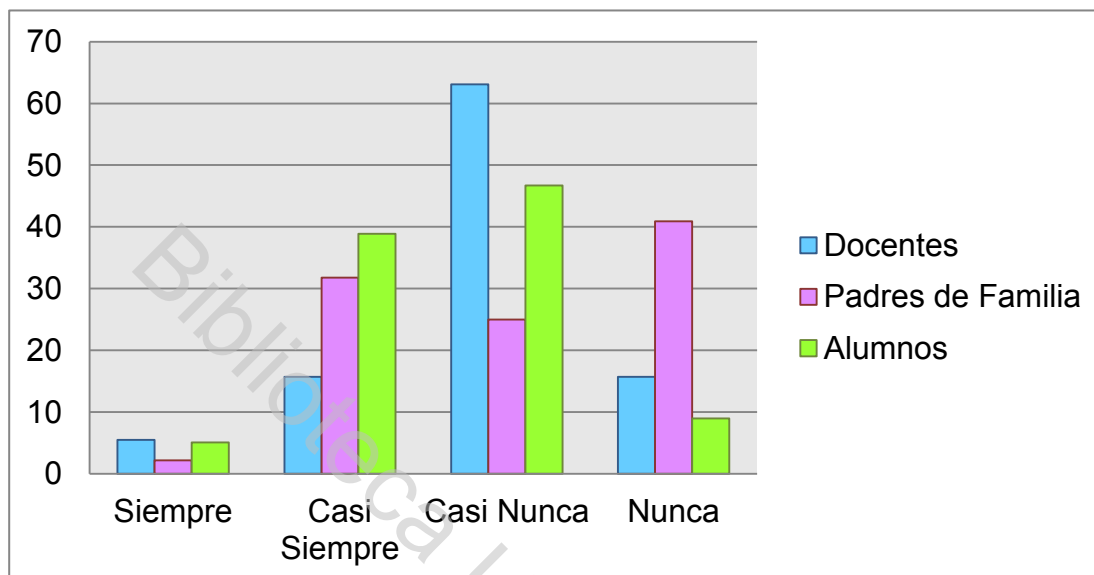
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

En este caso, los tres actores educativos, han considerado que la escuela carece de oportunidades para los docentes, la imagen que se brinda dentro y fuera de la comunidad radica en que los maestros en gran parte no tienen a su alcance instituciones que proporcionen una formación continua de calidad.

Es abrumadora la concentración negativa en la respuesta casi siempre, donde docentes en un 72%, los padres 48% y los alumnos 50%, indican que no se provee de oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Gráfica No.7

“Los acuerdos en las reuniones de consejo técnico y su respeto en pro de la enseñanza”



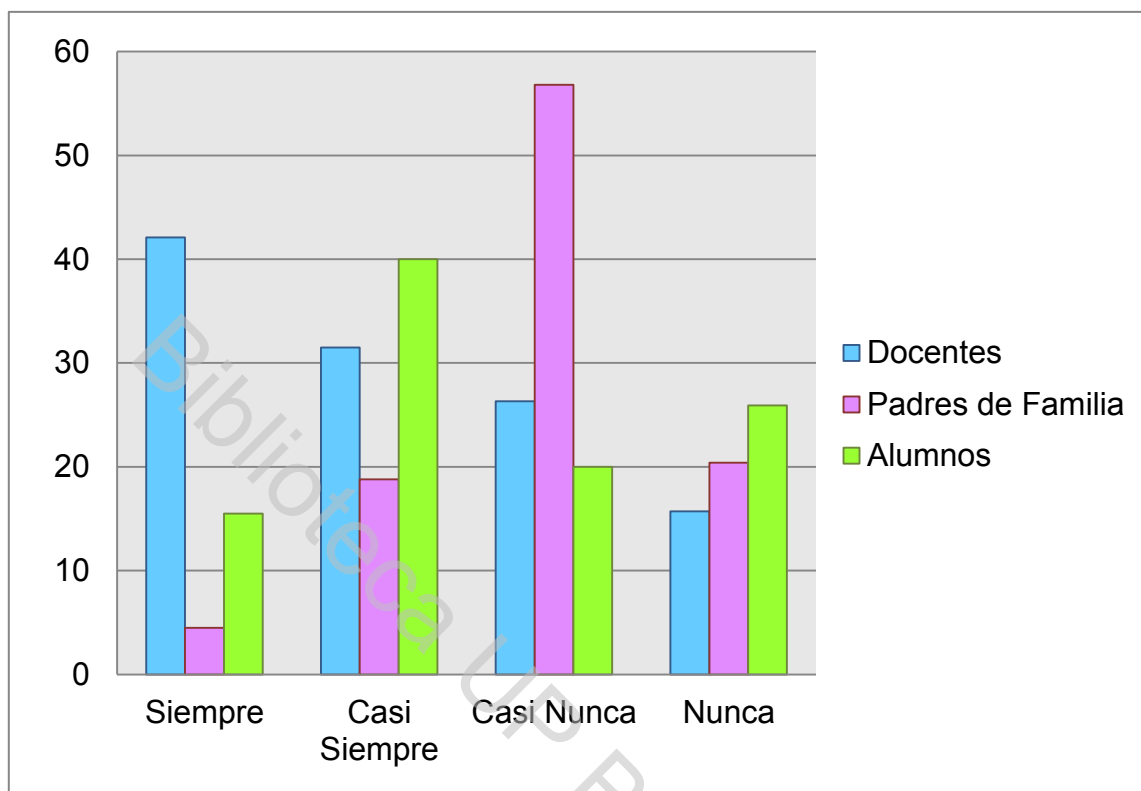
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Mucho se afirma que para los docentes, una de las principales formas de aprendizaje, radica en el compartir experiencias de éxito y en su caso de fracaso con los colegas, en este caso es apreciable a través del gráfico, que en la primaria “Gabriela Mistral” T.M. a decir de los entrevistados, la efectividad del trabajo en las reuniones de consejo técnico distan mucho de la esencia principal, que debería ser basada en las necesidades pedagógicas de los docentes y su reflejo ante los aprendizajes de los estudiantes.

Llama la atención que en el caso de los docentes con un 62% en la opción casi nunca, indican que el tiempo usado y las finalidades del consejo técnico, rara vez cumplen con su funcionalidad.

Gráfica No. 8

“Fines y estructura del consejo técnico colegiado”



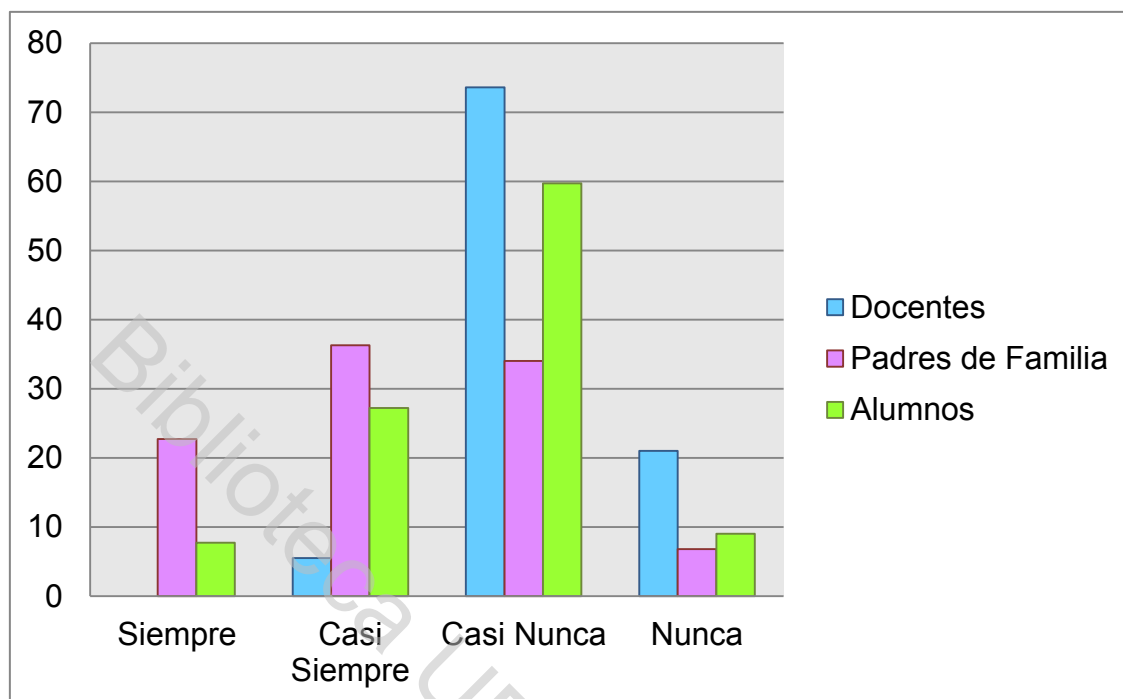
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Como complemento a la gráfica comparativa anterior, en ésta, se confirma que ante los padres de familia las reuniones de consejo técnico, son muestra clara, que su funcionalidad no es efectiva, puesto que ni un poco se ha mejorado la imagen, de dichas reuniones.

Para los alumnos al igual que para los padres, estas reuniones carecen de un propósito bien definido. Puesto que respectivamente indican que con un 23% nunca las reuniones cumplen con las temáticas con las cuales se pretende incrementar el nivel de aprovechamiento de los estudiantes.

Gráfica No. 9

“Cumplimiento responsable de las comisiones designadas”



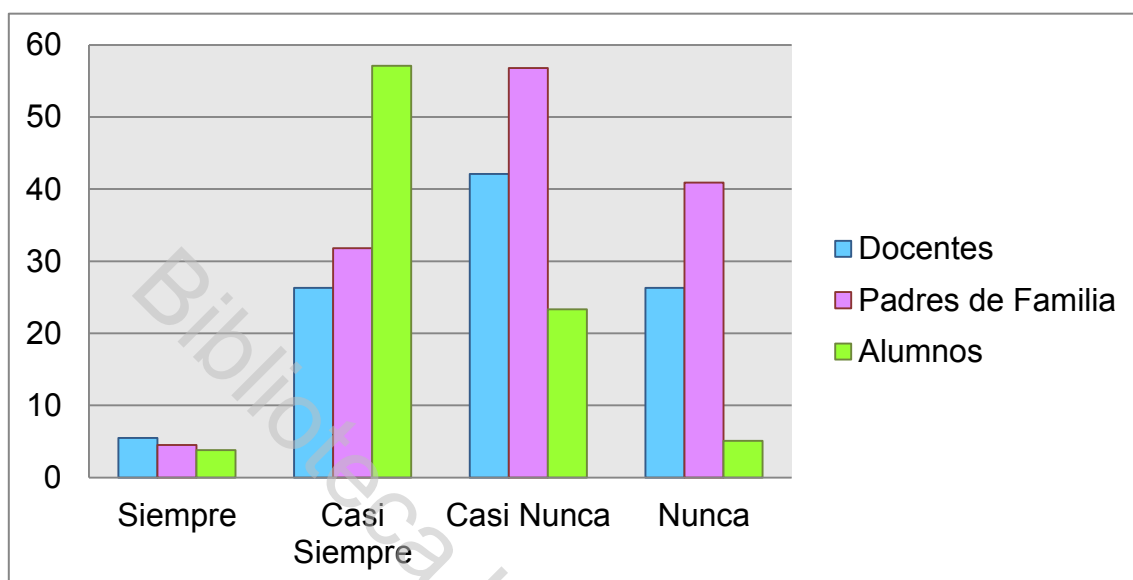
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Como parte de una organización bien estructurada, en la escuela se cuenta con comisiones técnicas y administrativas que en esencia deberían facilitar el funcionamiento de la institución.

Sin embargo, por medio de este análisis, el elemento principal de la enseñanza que lo constituyen los docentes más del 70%, concluye que la responsabilidad de los planes y en sí de las comisiones se limita, al trámite de entregar al inicio del ciclo escolar, un número de hojas, que servirán sólo para salir del encargo de hacerlo. Y no para colaborar en el mejoramiento de las dimensiones de la Gestión Escolar.

Gráfica No. 10

“Uso del tiempo educativo, destinado mayoritariamente al desarrollo integral de los estudiantes”



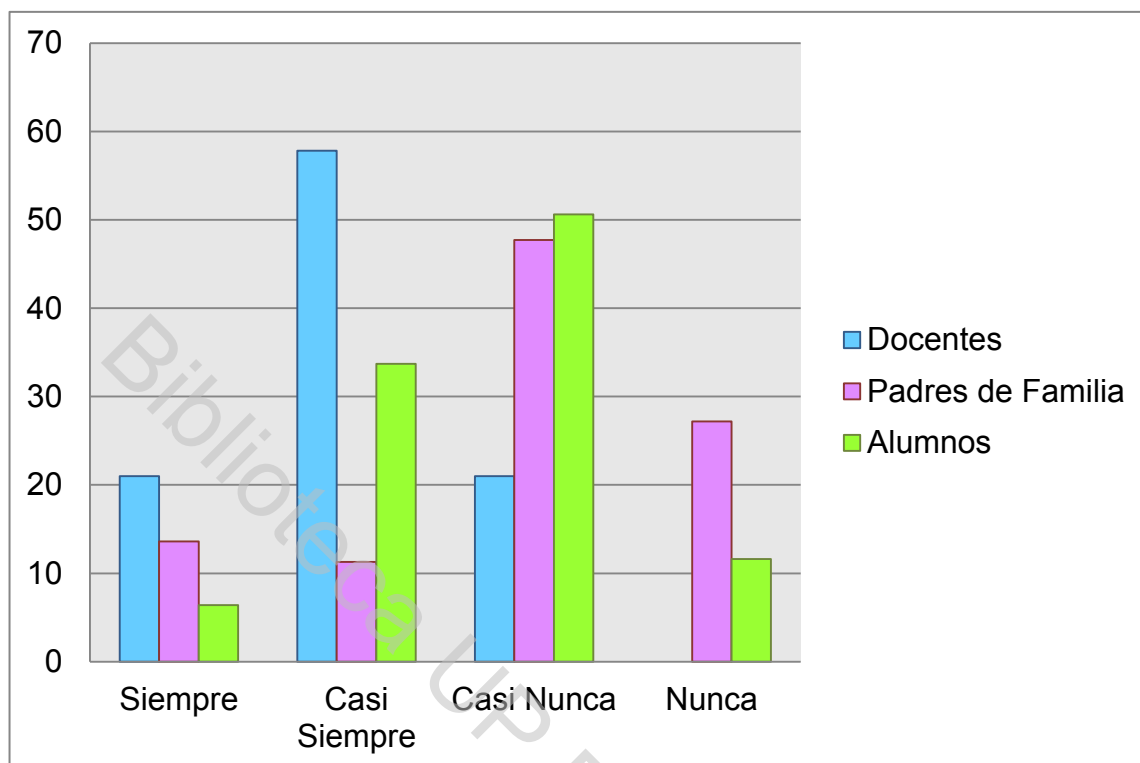
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

El devenir de las actividades escolares, en consideración del uso eficiente del tiempo, a través de la muestra encuestada, la gran parte de las respuestas se encuentra ubicada en el indicador del casi nunca, revelando ciertamente que existen múltiples actividades que no se encuentran directamente relacionadas con el progreso de los estudiantes. Por lo que se considera un punto rojo, para reformar en cuanto a la responsabilidad de los docentes y la organización administrativa de la dirección escolar, para brindar prioridad al desarrollo de acciones meramente pedagógicas.

En esta gráfica es evidente que para los padres de familia con un 58% en casi nunca y un 40% en nunca para ellos hay otras actividades que tienen más prioridad que el aprendizaje.

Gráfica No. 11

“La actualización docente un tema en constante aplicación”



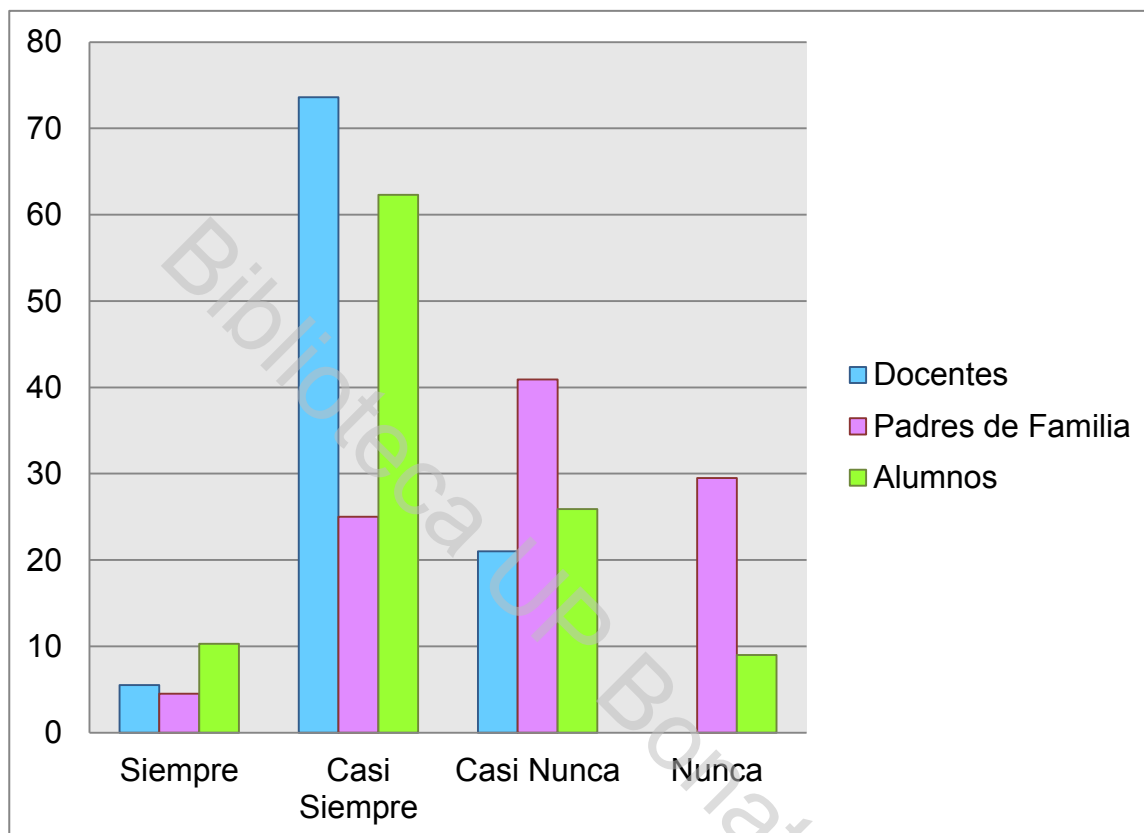
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

En relación a la capacidad de los docentes y directivos, de encontrarse en constante actualización, identifican que en efecto, la mayoría atañe con un 58% como actualización que al inicio del ciclo escolar, o en su caso si algunos participan en carrera magisterial.

Sin embargo resulta cuestionable, la calidad de dichos diplomados o curso, debido a que casi nadie se incorpora en el programa de carrera magisterial, que dicho sea de paso la promoción requiere un cúmulo de conocimientos y habilidades aplicables a la práctica docente.

Gráfica No. 12

“El docente tiene el acercamiento oportuno y eficiente con los padres de familia, en beneficio de los estudiantes”



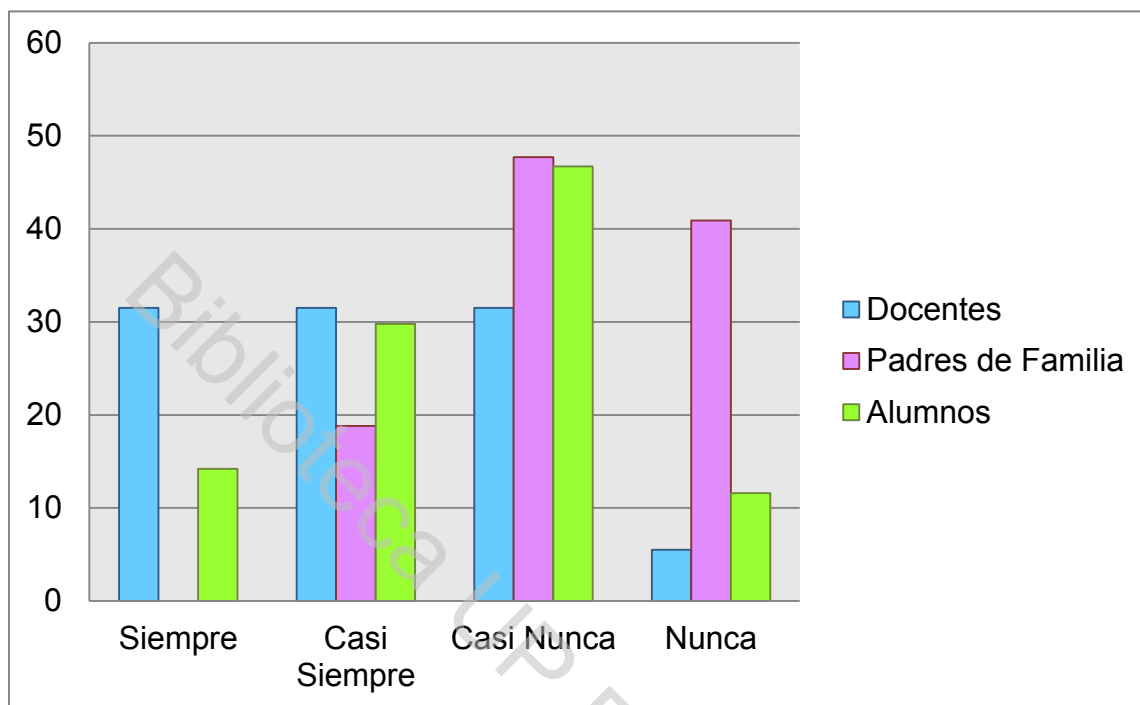
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Como en la gran parte de las cuestiones, los docentes se caracterizan principalmente por exacerbar su labro, sin embargo en un comparativo con la opinión de los padres de familia, es observable que las opciones de casi nunca y nunca, son las que acaparan la mayor parte de las respuestas.

Por tal motivo se infiere que los alumnos con un 62% en la opción casi siempre consideran que regularmente los docentes los llaman a asistir a la escuela para dar quejas de conducta o para pedir apoyo económico.

Gráfica No. 13

“Entrega y comunicación a los padres de familia sobre el resultado de las evaluaciones de sus hijos”



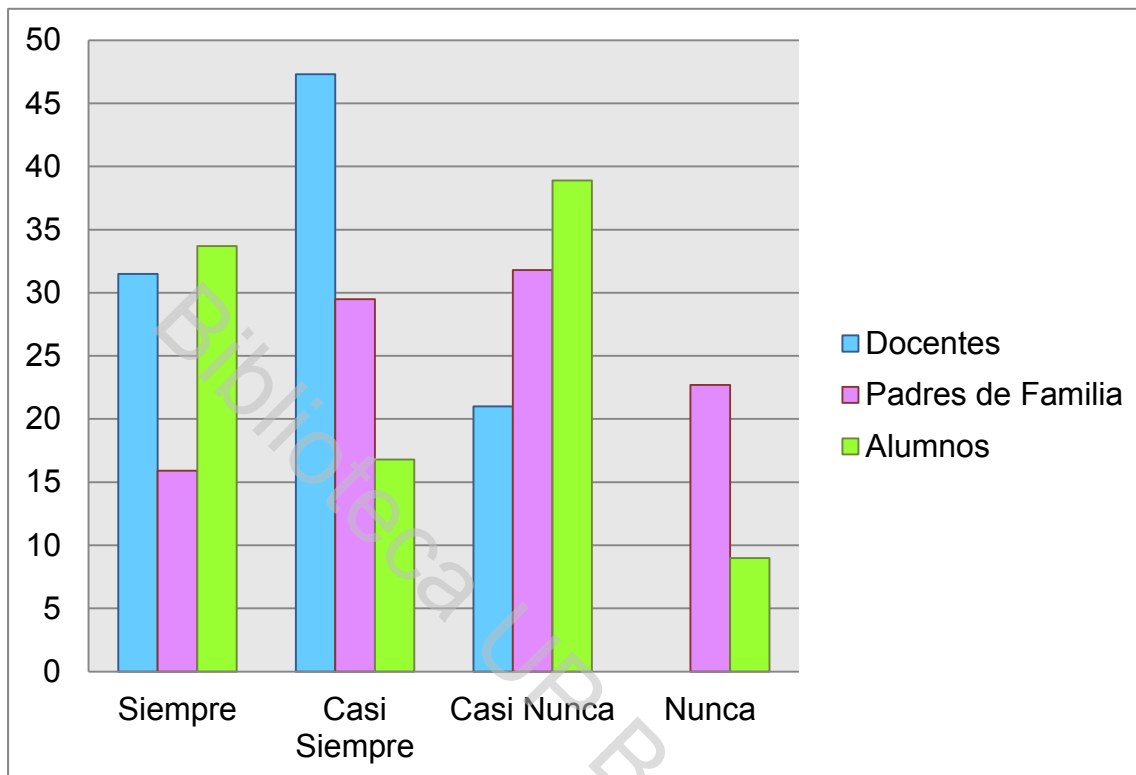
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

En este gráfico se muestra, cierta deficiencia docente detectada por prácticamente todos los involucrados en la educación, donde el resultado de las evaluaciones se ha limitado prácticamente a dar a conocer hasta el ciclo escolar actual un numeral, y donde son citados en masa a las reuniones de información.

En el caso de los docentes el porcentaje se encuentra repartido casi equitativamente en las tres primeras opciones, por el contrario los padres de familia con un 48% casi nunca se brinda una explicación adecuada de los resultados educativos.

Gráfica No. 14

“Dominio docente de los planes y programas, estrategias didácticas”



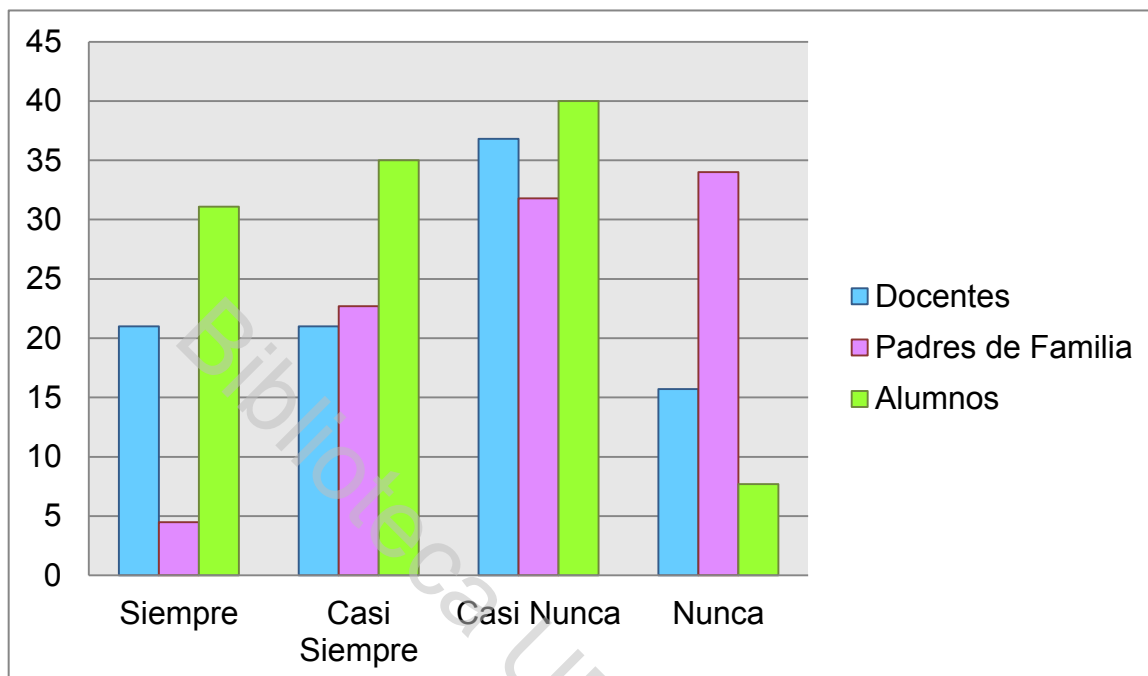
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Con base a la información obtenida se refleja con claridad que la mayoría de los maestros siempre 32% y casi siempre 48% realizan sus actividades de excelente forma, en torno al conocimiento efectivo de los planes y programas educativos.

En contraparte, los alumnos en la opción casi nunca, indican que sus maestros muestran dificultad en la exposición de los diferentes temas, lo que lleva a percibir, que existe cierto grado de simulación en la profesión docente.

Gráfica No.15

“El maestro planea y prepara con anterioridad tu clase”



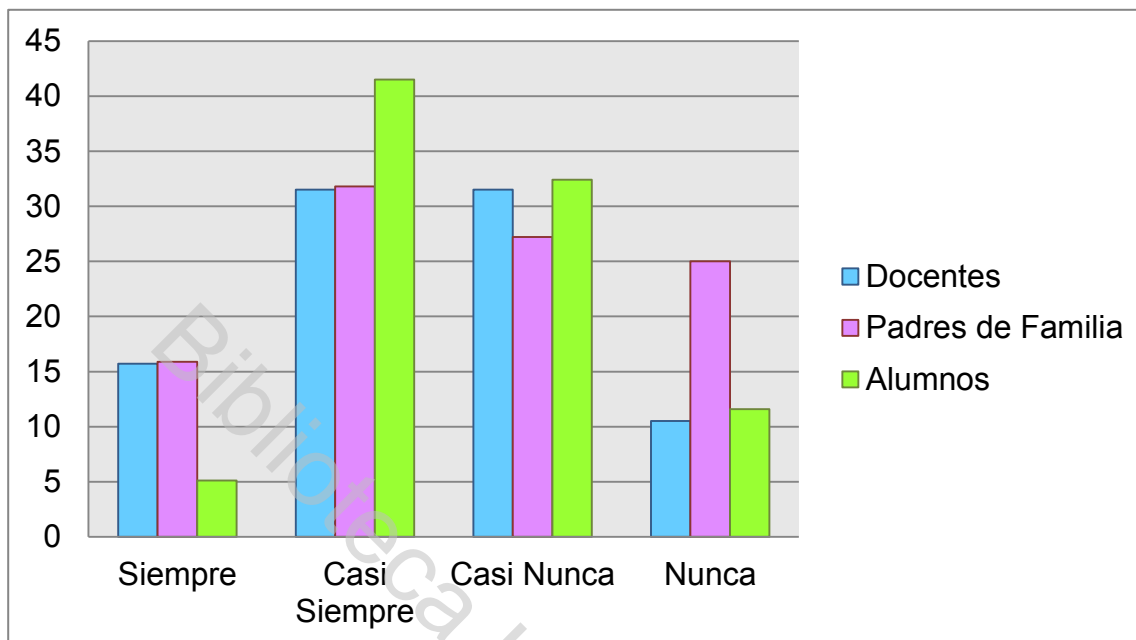
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

La gráfica muestra como los docentes y directivo dan a conocer que casi nunca van preparados en un 100%, como debiera ser, ya que al momento se muestra bastante improvisación. Los docentes en un 36%, indican que casi nunca, se encuentran enteramente preparados, ya que en ocasiones se presentan lagunas de materiales poco accesibles o insuficientes en cantidad, para el gran número de estudiantes.

Debido a lo anterior, es posible indicar que hace falta, una profunda reformulación de las prácticas docentes, desde fondo, modificando por consecuencia los resultados educativos.

Gráfica No.16

“Entrega de la planeación en tiempo y forma”



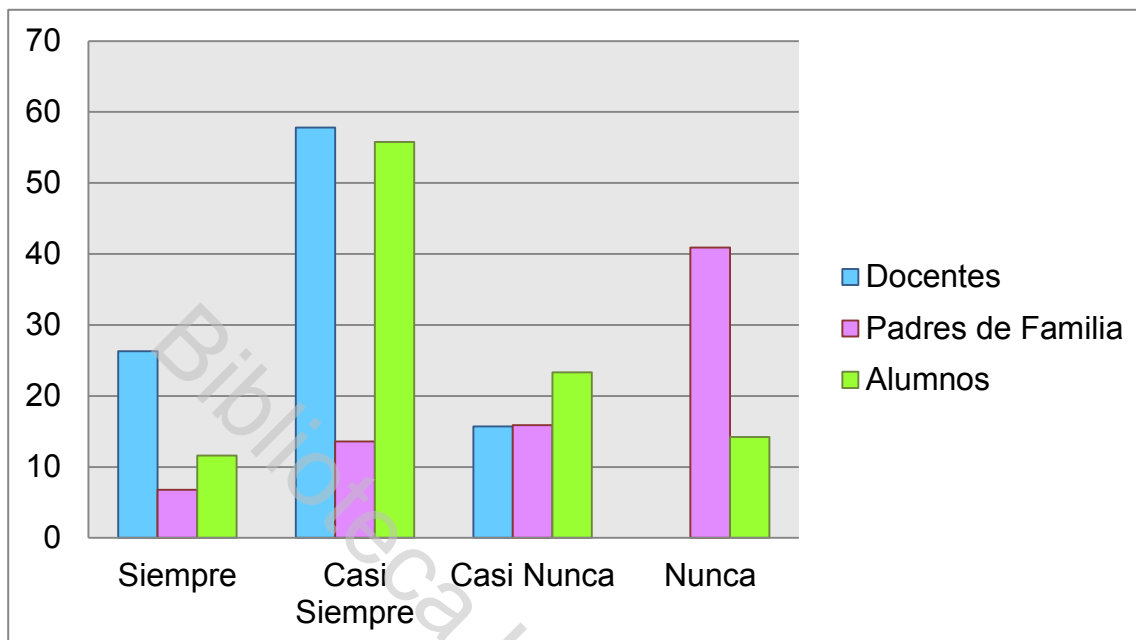
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Al llegar a esta cuestión, los docentes indican que al igual que los alumnos y padres de familia, en relación a la planeación la mayoría cumple, ya que de no ser así son expuestos en un tablero público que contiene la leyenda de “No cumple con la planificación”. En cierto grado, este estímulo un tanto negativo, alienta a los maestros a cumplir administrativamente con este requisito, ahora la pregunta girará en torno a ¿El uso de la planificación lleva una relación estrecha a lo visualizado en un primer momento?.

Por lo que los porcentajes indican que casi siempre se entrega la planeación didáctica, demostrándolo con las opiniones en el siguiente rango: docentes 31.5%, padres de familia 31.8% y los alumnos 41.5%.

Gráfica No.17

“Se revisa a los alumnos las tareas encargadas para casa”



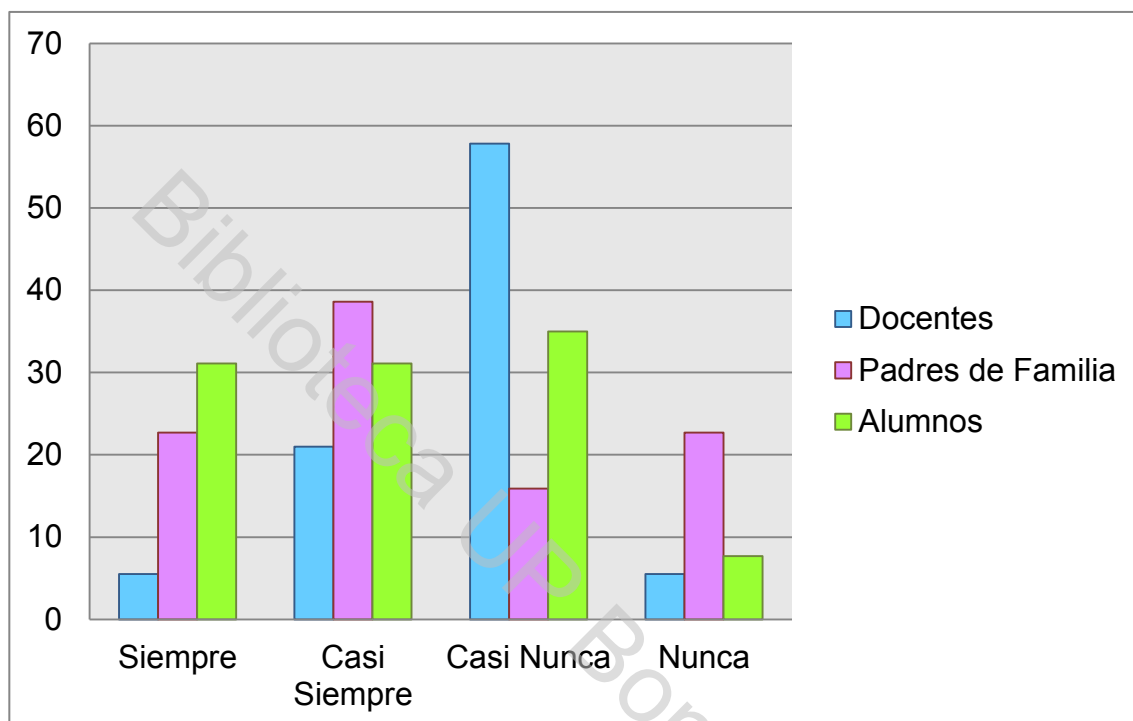
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Las proporciones arrojan que con un 58% los docentes indican que cumplen con la revisión de tareas de manera oportuna, porcentaje que es casi igualmente compartido por los estudiantes. Este gráfico detona una conjetura bastante interesante, puesto que la calidad al momento de la evaluación del trabajo de casa es bastante auditado, porque aunque se reconoce, que se lleva a cabo un registro del cumplimiento o no de las tareas, el uso que se les da a éstas ha de distar en gran medida del uso pedagógico de las mismas.

Por otra parte, al momento de ser recogidos los cuestionarios a los docentes indican que los padres de familia, poco asesoran o brindan apoyo a los niños, lo que origina la baja calidad de éstas.

Gráfica No.18

**“Reconocimiento de los objetivos planteados por la evaluación ENLACE,
para ser aplicados cotidianamente en las diversas actividades de
aprendizaje”**



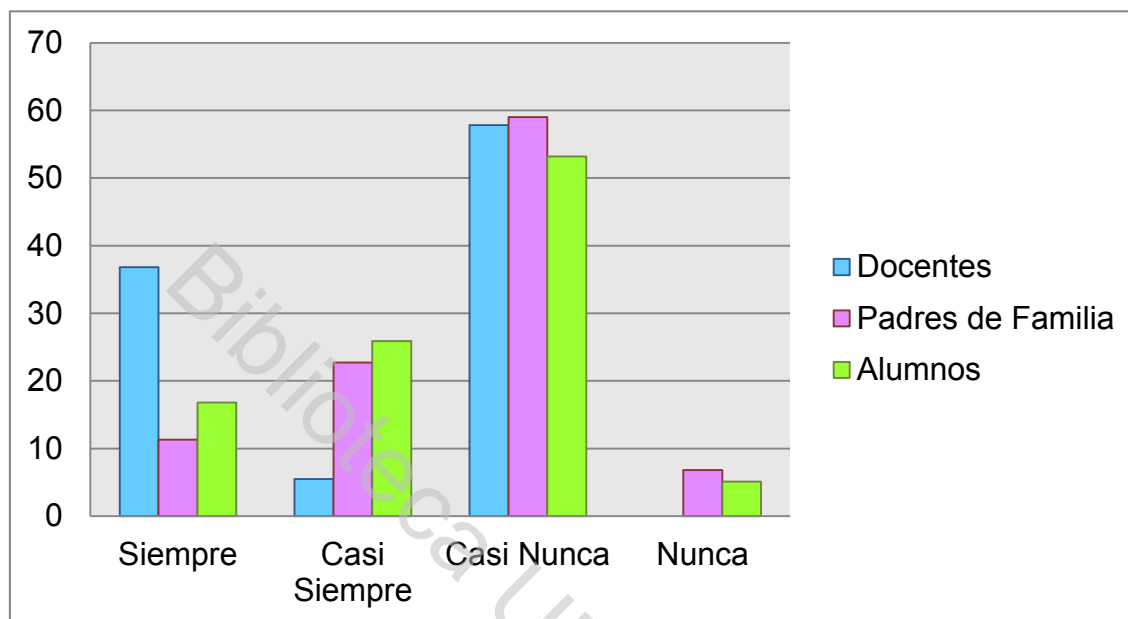
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Llama la atención el porcentaje en la opción casi nunca por parte de los maestros puesto que con un 58% indican que el examen ENLACE, rara vez es retomado para usar los resultados de manera pedagógica.

A pesar de ser una de las prioridades de las escuelas que participan en el Programa Escuelas de Calidad. Desafortunadamente los maestros no coinciden con las respuestas de los demás actores, aspecto que pone de relieve las diferencias que existen entre dichos involucrados. Lo que indica claramente la necesidad de considerar una capacitación en relación a este tipo de programas.

Gráfica No.19

“Se aplican evaluaciones internas bimestrales en torno a los resultados obtenidos en la evaluación ENLACE”



Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

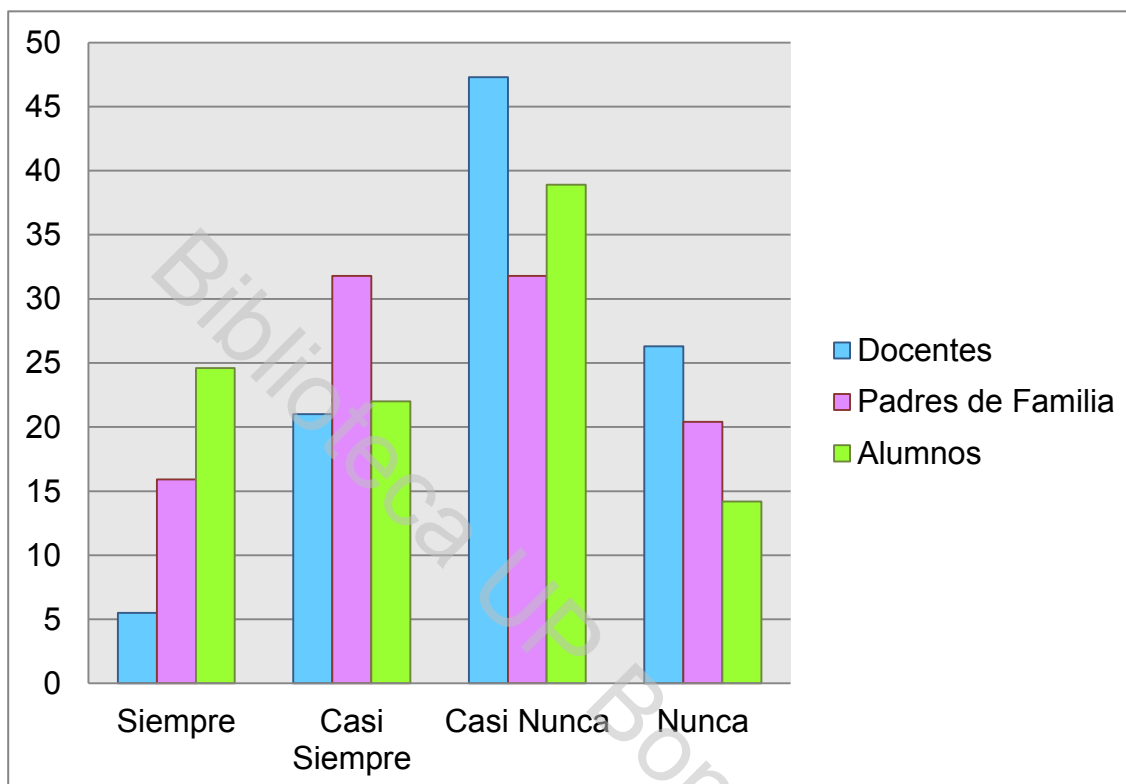
Como complemento y reforzamiento a los resultados de la investigación anterior, igualmente en ésta se indica en la opción casi nunca, la mayor parte de concentración de los encuestados, con los porcentajes siguientes:

Docentes: 57.8% Padres de Familia: 59% Alumnos: 53.2%

Como es común en el los diferentes ciclos escolares, llegan a la escuela múltiples materiales poco analizados en colectivo o de manera personal, dicha afirmación se ve respaldada en ésta gráfica. Sería conveniente generar un trayecto formativo que sirviera verdaderamente pedagógicamente, y que fuera un referente regular para los maestros en la formulación de evaluaciones procesuales.

Gráfica No. 20

“Se toman en cuenta para la planificación en sus distintos momentos el desempeño presentado por los estudiantes en ENLACE”



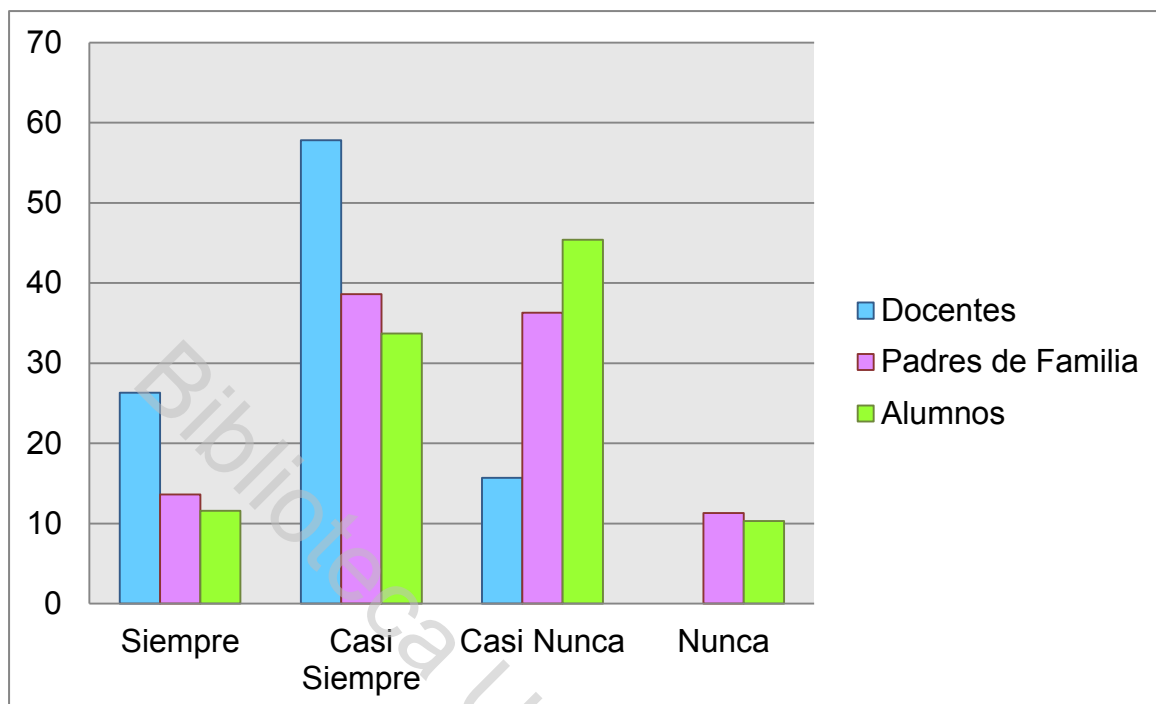
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

De manera concluyente los datos arrojados por éste cuestionamiento planteado, se considera efectivamente, que casi nunca se prevé en la planificación el desempeño de los alumnos. Puesto que se muestran los porcentajes siguientes, por una parte los docentes dicen que en 47.3% casi nunca toman en cuenta los resultados de la prueba ENLACE.

Lo que constituye una necesidad de reformulación y aplicación, de fondo de las cuatro gestiones de la escuela. Debido a que éste tipo de evaluaciones son un vínculo nacional, estatal y regional de calidad educativa.

Gráfica No.21

“Prevalece el trabajo colaborativo y participativo entre los docentes”



Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

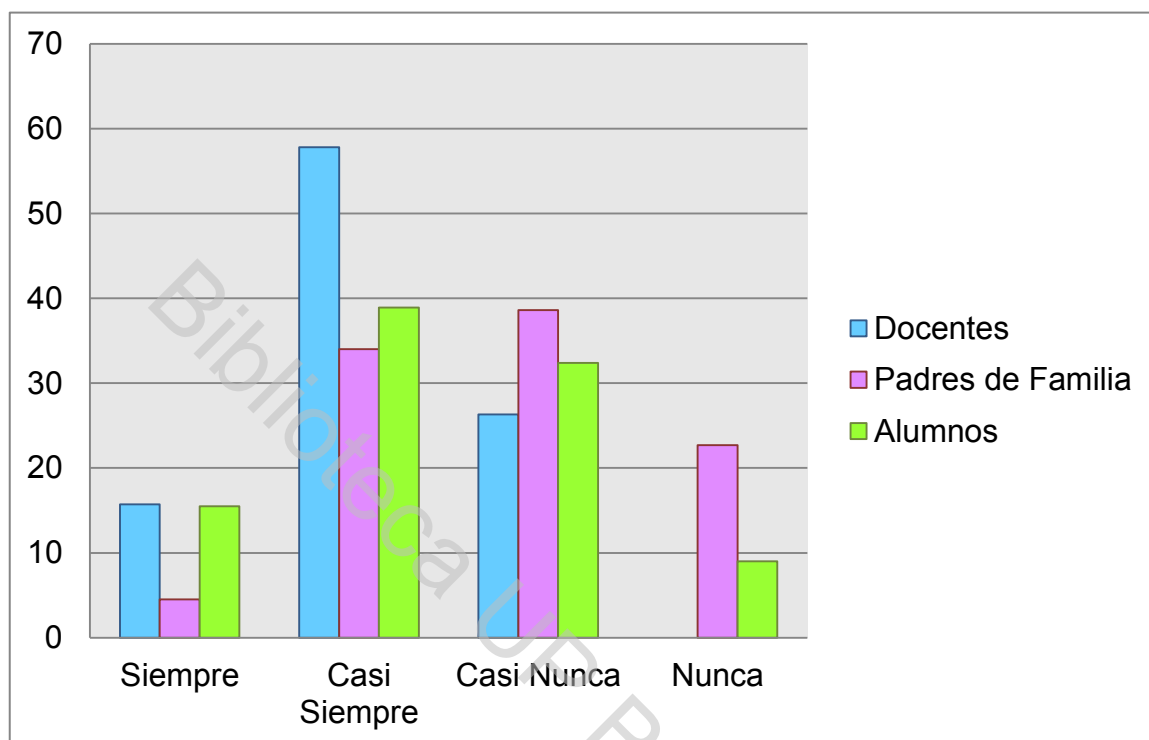
Entrando a la parte culminante en relación al análisis cualitativo y cuantitativo, se pasa al ambiente colaborativo en beneficio de la práctica docente para lograr realizar esos cambios en la escuela es ciertamente algo arduo y de largo plazo. Dentro del mencionado análisis cuantitativo los docentes afirman que casi siempre (58%) se procura la colaboración.

Pero hay estrategias que intentan precisamente hacer realidad algunos de estos cambios en las escuelas. Entre otras, se pueden mencionar, por ejemplo:

- Apostar por el establecimiento del trabajo colaborativo entre los docentes, que permita la reflexión conjunta, la discusión, la identificación de problemas, la experimentación de alternativas de solución, y la evaluación de las mismas.

Gráfica No. 22

“El diseño de los proyectos aplicables en la institución, la participación de los diversos actores educativos”



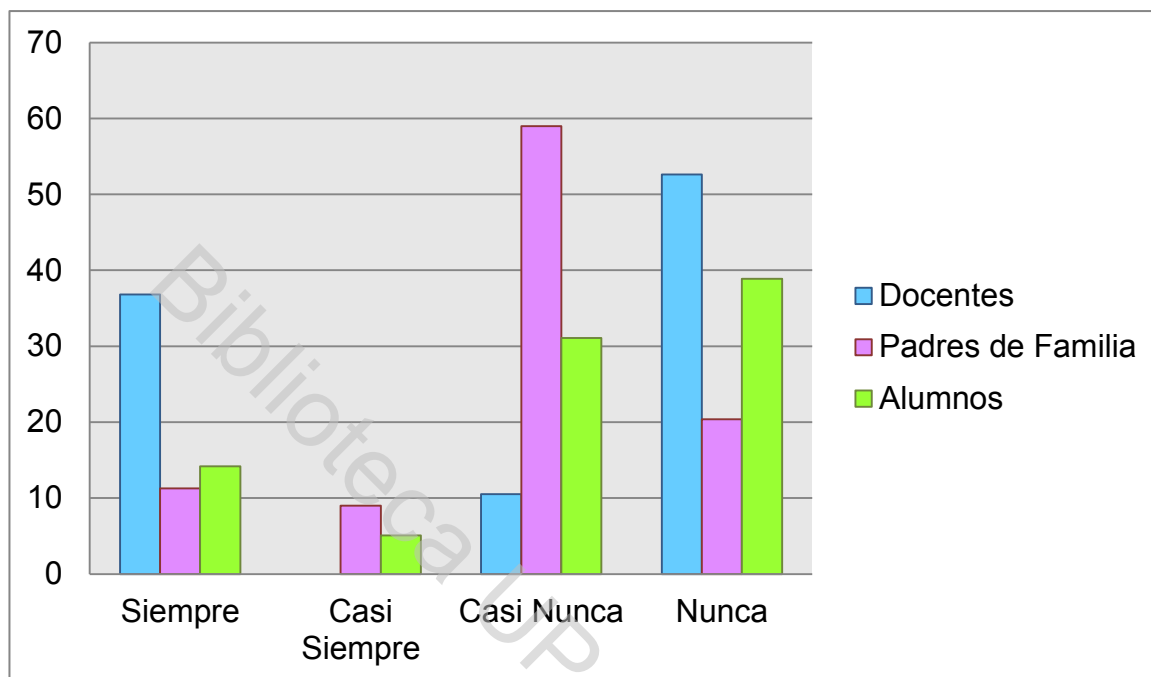
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

En este gráfico se muestra, cierta deficiencia de parte del directivo detectada por prácticamente todos los involucrados en la educación, en donde se muestra un aspecto interno y básico, que es la participación conjunta para con ello lograr beneficios conjuntos.

Aunque la punta de la gráfica muestra que los docentes (casi siempre 58%) se ven involucrados, esto difiere con la opinión del resto de los actores, ya que al menos los padres de familia indican que solamente en un 37%, consideran que todos los actores educativos se ven involucrados.

Gráfica No. 23

“El colectivo (equipo docente), se ve estimulado en su autoestima, preparación, superación...”



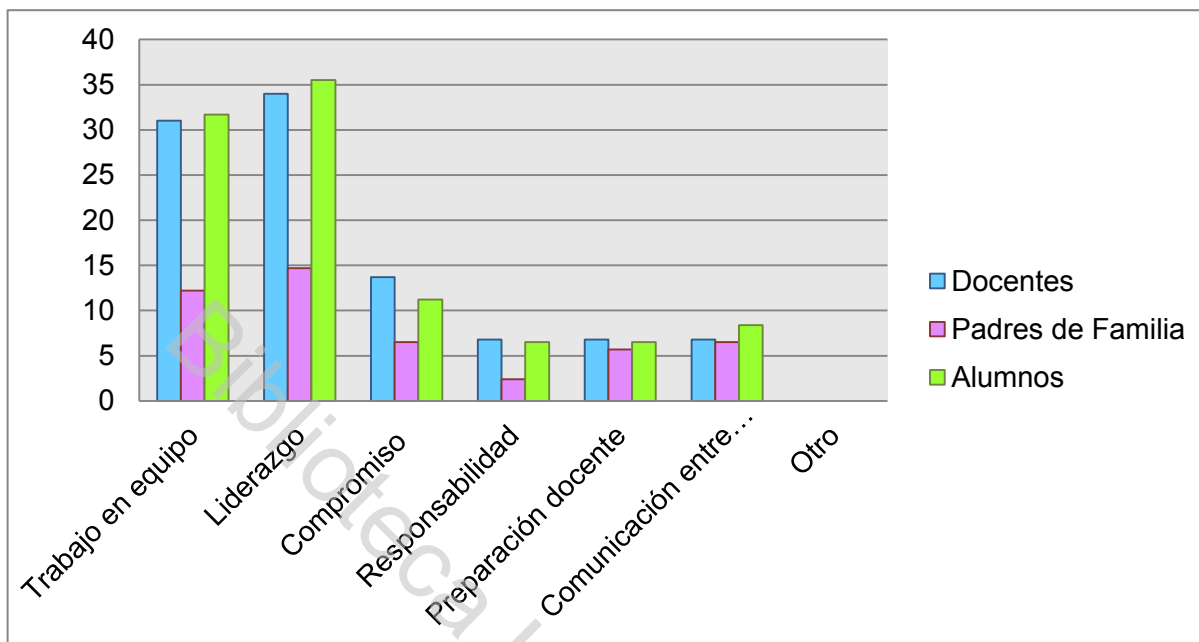
Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Llama la atención el indicativo de los docentes en la opción nunca (52%), quienes consideran que no se ven verdaderamente estimulados en su desempeño profesional. Dependiendo del estatus no formal con que cuentan los docentes y administrativos, es cómo eligen este aspecto, sin embargo la gran mayoría centra sus resultados en la opción de nunca, lo que sin duda muestra un descontento o desanimo notable.

Se considera que sería de indispensable importancia considerar, el aspecto del desarrollo del personal, lo que sin duda se verá reflejado en el ánimo transmitido en los estudiantes y así con ello, contagiar de un ambiente propicio para el aprendizaje integral.

Gráfica No. 24

“Elemento principal que hace falta en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, para brindar con ello un mejor servicio educativo”



Fuente: aplicación de cuestionarios a padres, maestros y alumnos de la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”

Es posible apreciar que alumnos y docentes indican que el liderazgo (34%) y trabajo en equipo (31%), serían los elementos primordiales para mejorar el desempeño de todos en la escuela primaria “Gabriela Mistral”.

A manera de conclusión finalmente se agregó la pregunta número 24, que brinda la oportunidad de elegir más de un aspecto que se consideraba urgente modificar, implementa o promover a favor del desempeño de los docentes, directivo, alumnos y padres de familia. Luego de haber llevado un análisis de las 23 preguntas anteriores, no es una sorpresa el encontrar la urgencia del manejo de las dimensiones de la gestión escolar, en relación al trabajo en equipo y el liderazgo, así como la necesidad de involucrar a la prueba ENLACE, si es verdad que se quiere acceder a mejores resultados.

Análisis general de resultados

En este punto de la investigación cabe recordar que el objeto de estudio se ve inmerso en la búsqueda del papel de la gestión escolar en el logro de la calidad educativa, con el fin de caracterizar las prácticas de gestión de sus maestros y director y reconocer las necesidades de formación para el cargo, que cada uno ocupa.

De acuerdo con las respuestas dadas por los encuestados y entrevistados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El modelo de gestión escolar del PEC, no es conocido por los docentes, por lo que el trabajo en equipo y la estructura de la organización se encuentra dispersada.
- A pesar de que los actores educativos, se dan cuenta de una inminente necesidad de los diplomados ofertados y las oportunidades de actualización, son retomados solamente por los que quieren participar en programas como carrera magisterial.
- Existen temáticas que muy claramente requieren la atención de todos, tal es el caso del seguimiento pedagógico de los resultados tan bajos que hay en la institución, en relación a pruebas estandarizadas.
- Al observar la gráfica 24, que daba amplio margen para expresar lo que desde su visión era necesario modificar, existen rasgos muy notorios, como el liderazgo, la comunicación, el seguimiento oportuno...

CAPÍTULO IV

ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA

III. ELEMENTOS DE UNA PROPUESTA

Un proyecto escolar es un instrumento de planeación del trabajo de una escuela; constituye una propuesta elaborada por el conjunto de profesores de un plantel, bajo la coordinación del director que aspira a responder sus necesidades e intereses a través del diagnóstico de sus problemas, el diseño de estrategias adecuadas a cada contexto en particular y el seguimiento sistemático del mismo proceso, manteniendo como referencia el propósito fundamental de la Institución. (Schmelkes, S. ,1999: 35).

En el presente capítulo, y como respuesta a los resultados arrojados durante la etapa de valoración de la realidad escolar en la aplicación de los cuestionarios y posteriormente en la interpretación de éstos, en un ámbito cuantitativo y cualitativo, se diseña a continuación un proyecto de Gestión Escolar, como alternativa de solución a elevar los resultados educativos en la prueba ENLACE, y como consecuente la tan aspirada calidad educativa, que será lograda, mediante la implementación de éste y otros proyectos, que coadyuven al actuar cotidiano de los diferentes actores educativos.

Dicho proyecto es totalmente encaminado a modificar las prácticas pedagógicas, organizativas, directivas y de convivencia, como modelo orientador de las nuevas acciones escolares. Por lo que se diseña la siguiente opción de solución:

4.1 Nombre de la propuesta de intervención

La propuesta se denomina

DIPLOMADO DE “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”.

4.2 Introducción

La alternativa de solución a implementar se dirige hacia el logro efectivo de los aprendizajes en los estudiantes, y que éstos se vean reflejados en distintos ámbitos, tal es el caso de la evaluación en pruebas externas. Y cuyo eje principal gira en torno hacia la calidad en la educativa, por lo cual se consideran varios elementos a mejorar.

Cabe señalar que la calidad educativa es muy extensa y, evidentemente, responde a las peculiaridades de cada sistema educativo y a sus concepciones ideológicas; mucho se ha discutido sobre cómo mejorar la calidad de la educación; sin embargo, al no contar con una definición clara de este concepto se sigue promoviendo el debate por la calidad educativa.

Cabe señalar que dicha preocupación es una constante en los programas gubernamentales y en la reflexión de los estudiosos del tema; enfatiza que mientras ese debate no se inserte en una cultura nacional por la calidad, los

resultados seguirán siendo pequeños, con la dificultad agregada de una deficiente evaluación objetiva, dada la exagerada carga política sobre el proceso educativo.

En torno a esto, la implementación de dicha propuesta, resulta importante en especial para la Escuela Primaria en cuestión, debido a esto el proyecto de gestión escolar se convierte en una herramienta organizativo-formativo, mediante la cual la escuela define sus motivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos, en este sentido implica, una mayor responsabilidad de todos los actores del proceso educativo, sobre lo que ocurre en la escuela.

Cabe hacer mención, que lo posteriormente descrito, se encuentra basado en la propuesta metodológica de Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992. Quienes aseguran que a partir del manejo de las diferentes dimensiones de la Gestión Escolar, el actuar de cada uno de los involucrados se verá ampliamente beneficiados.

El afán de mejorar la situación de la escuela empieza por indagar y reconocer los problemas educativos que se puedan superar con la intervención organizada del directivo y el equipo de docentes. Precizando los problemas, es decir, cuando se saben en qué consisten, cómo se manifiestan, a cuántos y a quiénes afectan, es necesario buscar sus causas y, finalmente diseñar y realizar acciones para combatir las causas que los originaron, pues la calidad parte del reconocimiento de que hay problemas.

Es posible destacar que el diplomado de “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”, consta de cuatro módulos, con una duración total de 120 horas. Dirigido principalmente a los docentes y directivo de la primaria “Gabriela Mistral”, del municipio de Jesús María, Ags.

Para lograr el propósito del Diplomado es necesario recuperar y reconocer la experiencia práctica de los docentes y directivo, así como ofrecer una serie de herramientas conceptuales y metodológicas que le permitan transitar a procesos de mejora e innovación de su práctica educativa. De este modo el Diplomado se estructura en dos grandes etapas. Cada etapa y cada módulo se caracterizan por el nivel de complejidad de la acción y del análisis en torno a la gestión educativa, la práctica directiva, el proyecto educativo y/o escolar y sus relaciones con la calidad de la educación.

Por otra parte, dentro de las diferentes sesiones a aplicar dentro del colectivo docente y directivo, también habrá de preverse la participación de los padres de familia y estudiantes, debido a que el logro de la calidad en la educación, depende en gran medida del involucramiento que todos en beneficio de los últimos. Así mismo, se pretende involucrarse mayoritariamente en la dimensión pedagógica, en el aspecto de la evaluación, para así poder rescatar herramientas propicias para hacer frente a la prueba Enlace.

Lo que nuevamente lleva a identificar el gran desafío de la Gestión de la Educación está definido por la toma conciencia de que todo aquello que ocurre

cotidianamente en la escuela, requiere ser articulado en torno a lo que, es pertinente llamar “Gestión Integral” de la educación.

4.3 Justificación

Con el fin de contribuir al fortalecimiento del nivel de educación básica y de las escuelas públicas que lo conforman, el presente diplomado representa un espacio de reflexión y construcción compartido para generar un nuevo marco de gestión educativa que permita concretar los principios, fines e intencionalidades que éste nivel educativo plantea al interior de las escuelas. Del mismo modo se pretende recuperar los procesos y prácticas directivas y docentes que distintos actores del hecho educativo realizan para contribuir en el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de proyectos educativos dentro del marco de la transformación, cambio e innovación de las jornadas escolares.

En la actualidad se requiere que exista un programa de formación sistemático y apegado a las tareas directivas que conlleve a la profesionalización de esta función a fin de integrar los diversos esfuerzos que se han realizado de manera aislada y con impactos diversos para formar cuerpos docentes. Para apoyar la consolidación de proyectos educativos de transformación y mejoramiento escolar se requiere proporcionar una estrategia integral de asesoría y acompañamiento a los equipos directivos y docentes en el proceso de construcción del proyecto así como durante las primeras etapas de su implementación, de acuerdo con el cronograma que posteriormente se mostrará.

Este programa de capacitación se ejecuta en el marco del proyecto, debido a los resultados arrojados en las diferentes muestras, yendo desde los estudiantes, padres de familia, maestros y directivos, es identificable la ferviente necesidad de encaminar el actuar docente en relación a la mejora continua y la formación profesional constante.

Tal y como es observable en la aplicación de los diversos cuestionarios, se encuentran como puntos rojos el uso del tiempo escolar, la colaboración como un equipo de trabajo, el logro eficiente y eficaz de los aprendizajes en diversas pruebas de evaluación.

Resulta importante que se aplique esta propuesta puesto que dará un sentido amplio de pertenencia a la institución, participando activamente no solamente en éste proyecto sino en otros más como el programa PEC, con una actitud de responsabilidad siempre con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación a través de uno de los elementos críticos en la implementación de innovaciones y reformas para mejorar la calidad de los centros educativos, como es el liderazgo que ejerce el director de escuela y del colectivo docente con una misión común.

De ésta forma se puede rescatar que el tratamiento de información en las distintas sesiones, estará dirigida a fin de lograr el fortalecimiento profesional y personal de los participantes, con un enfoque hacia el desarrollo estratégico de las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

4.4 Propósitos

- Propósito general:

Desarrollar acciones de formación en gestión escolar y liderazgo educacional, que impliquen una visión integral de las funciones y competencias de directivos docentes de manera tal que, impulsen cambios tendientes a la mejora centrada en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

- Propósitos particulares por módulo:

- * Que los docentes y directivo caractericen su función y su participación en la gestión para el mejoramiento educativo a partir de una reflexión colectiva organizada, tanto en términos retrospectivos como prospectivos.

- * Que el directivo en coordinación con la comunidad diseñe el proyecto educativo a partir de la reflexión y recuperación de distintos referentes teóricos y metodológicos para la solución de las problemáticas detectadas. A fin de desarrollar estrategias de enseñanza en las distintas asignaturas, para el mejoramiento substancial en los porcentajes arrojados por la evaluación ENLACE, en las que el desarrollo de competencias de los estudiantes sea el eje primordial en el uso académico del tiempo escolar.

- * Que el directivo en colaboración con el colectivo escolar, elabore un diagnóstico educativo de su centro de trabajo a través de la reflexión amplia y participativa, con el apoyo de los referentes teóricos y metodológicos propios del campo de la gestión.

★ Fortalecer competencias de la gestión educativa en los docentes y directivo que permitan la construcción de estrategias que favorezcan el mejoramiento, cambio e innovación de su propia práctica.

4.5 Estrategias

El diplomado se ofrece en una modalidad semipresencial que por lo que comprende actividades de aprendizaje a distancia y en sesiones presenciales. En donde se pretende invitar a los docentes y directivos, a una serie de sesiones, en donde el beneficio será primordialmente el cumplimiento de las horas cocurriculares dentro del programa Carrera Magisterial, debido a que el horario a utilizar será extraclase.

Para el desarrollo del proceso de aprendizaje, el diplomado cuenta con los siguientes componentes:

- Guías de estudio para cada uno de los cuatro módulos, que ofrecen orientaciones para el estudio de la bibliografía especializada en los temas del diplomado, así como actividades de aprendizaje diversas (preguntas para la reflexión y análisis de casos, entre otras). Además, los participantes contarán con una guía para la elaboración del proyecto de innovación, el Plan Estratégico de Gestión Educativa.
- Actividades de aprendizaje a distancia. A partir de las orientaciones incluidas en las guías de estudio, los participantes desarrollan ejercicios para su aprendizaje, los cuales entregan a sus tutores académicos por e-mail.

· Sesiones presenciales: Durante las sesiones se ofrecerán conferencias sobre los principales temas del diplomado y se realizarán actividades de reflexión y discusión colectivas. Apoyados en diferentes formas de trabajo donde la principal, será en equipos de trabajo. Cada temática por su carga horaria deberá abarcar más de una sesión de 5 horas.

4.6 Desarrollo de la propuesta

Curricula general del diplomado

Etapa		Nombre	Propósito particular
Primera	Módulo I.	Gestión y desarrollo educativo “Expectativas , innovación y cambio”	Que los docentes y directivo caractericen su función y su participación en la gestión para el mejoramiento educativo a partir de una reflexión colectiva organizada, tanto en términos retrospectivos como prospectivos.
	Módulo II.	La gestión educativa en la práctica	Que el directivo en coordinación con la comunidad diseñe el proyecto educativo a partir de la reflexión y recuperación de distintos referentes teóricos y metodológicos para la solución de las problemáticas detectadas. A fin de desarrollar estrategias de enseñanza en las distintas asignaturas, para el mejoramiento substancial en los porcentajes arrojados por la evaluación ENLACE.
Segunda	Módulo III.	Diseño del proyecto	Qué el directivo en colaboración con el colectivo escolar, elabore un diagnóstico

		educativo	educativo de su centro de trabajo a través de la reflexión amplia y participativa, con el apoyo de los referentes teóricos y metodológicos propios del campo de la gestión.
	Módulo IV.	Gestión del proyecto en torno a una problemática	Fortalecer competencias de la gestión educativa en los docentes y directivo que permitan la construcción de estrategias que favorezcan el mejoramiento, cambio e innovación de su propia práctica.

Currículo por módulo del diplomado

Módulo	Temática	Horas de trabajo
Módulo 1.- Gestión y desarrollo educativo “Expectativas, innovación y cambio”	Tema 1 Problemas que se manifiestan en la función directiva.	5
	Tema 2 Transformación de la gestión	5
	Tema 3 Las actividades de los docentes y directivo en las dimensiones de la gestión educativa. En el análisis de la dimensión pedagógica diseño de una sesión para clase) *Pedagógica *Organizacional	5
	Tema 4 Las actividades de los docentes y directivo en las dimensiones de la gestión. *Administrativa *Comunitaria	5
	Tema 5	5

	Cambios e innovaciones en educación.	
	Tema 6 Los retos de la función directiva ante los cambios.	5
Módulo 2.- La gestión educativa en la práctica	Tema 1 La función directiva en la gestión para la innovación y el cambio educativo y La gestión estratégica.	5
	Tema 2 Transformación de la gestión	5
	Tema 3 Competencias sociales para la transformación de la gestión	5
		5
	Tema 5 Elaboración del diseño para el diagnóstico.	5
	Tema 6 Desarrollo del diagnóstico	5
Módulo 3.- Diseño del proyecto educativo	Tema 1 Características de un proyecto educativo	5
	Tema 2 Diseño del proyecto educativo	5
	Tema 3 Proyecto Educativo	5
	Tema 4 Alcances y limitaciones	5
	Tema 5 Ámbitos	5
	Tema 6 Revisión permanente de los procesos.	5
Módulo 4.- Gestión del proyecto, en	Tema 1 Mejora escolar, desarrollo profesional y trabajo colaborativo	5

torno a una problemática	Tema 2 Estrategias de cambio institucional	5
	Tema 3 Estrategias de cambio institucional II	5
	Tema 4 Movilización de saberes para el logro de aprendizajes esperados y competencias para la vida	5
	Tema 5 Enfoque formativo de la evaluación. Y los referentes para la evaluación. Aprendizajes esperados.	5
	Tema 6 Proyecto de innovación: el manejo de la evaluación como un proceso de mejora continua. (Aplicación escolar durante la clase). Escala de evaluación de competencias.	5
		5
Total de horas de actividades a distancia:		15
Total de horas en sesiones presenciales:		120

Planes de Clase de un módulo

Diplomado: “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”

Módulo 4.-Gestión del proyecto, en torno a una problemática

Sesión No. 1

- ⊕ Tema: Mejora escolar, desarrollo profesional y trabajo colaborativo
- ⊕ Propósito específico: Identificar las características de las comunidades profesionales de aprendizaje para el fortalecimiento de la gestión educativa centrada en la mejora de los niveles de logro educativo de los alumnos de educación básica.
- ⊕ Competencias a desarrollar: Distingan las implicaciones, para la función supervisora, de las propuestas de mejora de la gestión educativa.
- ⊕ Bibliografía obligatoria: Tejada Fernández, J. (1998). La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación. En: Los agentes de la innovación en los centros educativos. España, Ed. Aljibe. Págs. 95-109 (Anexo 6).

Fecha:	Metodología	Recursos	Evaluación
Junio de 2013	✦ Mesas panel para discusión. ✦ Exposiciones. ✦ Lectura compartida.	Fotocopias.	Producto final: estudio de caso de mi práctica gestiva.

Actividades	Tiempos
✓ A partir de la lectura del texto sobre la gestión del cambio, los maestros y directivo responden de manera individual a las siguientes preguntas. • ¿Cuáles son las condiciones para que el directivo promueva el cambio en su centro de trabajo? • ¿Cuáles son los agentes facilitadores del cambio en las instituciones educativas? • ¿Cuáles son las acciones clave en los centros escolares que favorecen la gestión del cambio? • ¿Qué funciones del directivo considera primordiales para facilitar el cambio?	60 minutos
✓ Discusión en subgrupos y elaboración de conclusiones sobre las respuestas que elaboraron de manera individual en la actividad previa.	30 minutos
✓ En sesión plenaria un representante de cada equipo presenta las conclusiones considerando las siguientes categorías: • Condiciones • Agentes • Acciones clave • Funciones del directivo	30 minutos
✓ Posteriormente se realiza una ronda de participaciones contestando a las siguientes cuestiones: • De todos los factores señalados cuales están dentro del ámbito de responsabilidad del directivo. • Que actividades puede realizar el directivo para que otros actores (a nivel escuela y sistema) se involucren en el cambio.	30 minutos
✓ RECESO 30 MINUTOS	
✓ A partir de la lectura de los textos que abordan el tema de la gestión estratégica, los participantes elaboran (en subgrupos de cuatro miembros) un escrito donde plantean sus puntos de vista sobre los siguientes aspectos: • ¿Qué se requiere para pasar de una administración escolar a la gestión estratégica? • ¿Qué implica desarrollar una gestión educativa estratégica? • ¿Qué se requiere (a nivel escuela y sistema) para que el directivo actúe como un gestor	60 minutos

educativo? • ¿Cuáles culturas de colaboración favorecen la gestión educativa estratégica? ✓ Posteriormente el asesor reorganiza los subgrupos, asignando a cada subgrupo un tema de la actividad anterior, y distribuyendo a los participantes en función del tema que elijan. ✓ Finalmente los distintos subgrupos presentan las conclusiones de acuerdo al tema que les correspondió analizar.	
✓ Enlistar, de manera individual, las expectativas de cada integrante del grupo, sobre las actividades que puede desarrollar ante los retos que se han analizado ✓ En subgrupos compartir las expectativas desarrolladas previamente e integrarlas. En función de las dimensiones elabore un cuadro de doble entrada. ✓ Después de analizar las expectativas ante los retos de su función directiva y las dimensiones de la gestión educativa, de manera individual, elabore un guión y los indicadores, para el diseño de su apreciación acerca de su práctica directiva. Para lo cual considere los siguientes aspectos: • Su intervención y su rol en las dimensiones de la gestión estratégica analizadas. • Fortalezas y sus áreas de oportunidad. ✓ En pequeños grupos socialice el contenido y los indicadores del guión desarrollado. ✓ La elaboración del producto final (estudio de caso de mi práctica gestiva) se desarrollará de manera individual entre esta sesión y la siguiente.	60 minutos

Diplomado: “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”

Módulo 4.-Gestión del proyecto, en torno a una problemática

Sesión No. 2

- ⊕ Tema: Estrategias de cambio institucional.
- ⊕ Propósito específico: Caracterizar los retos de la función directiva ante los cambios e innovaciones a los que actualmente responde la educación.
- ⊕ Competencias a desarrollar: Cuenten con elementos pertinentes para promover innovaciones en la gestión educativa, en sus distintas dimensiones.
- ⊕ Bibliografía obligatoria: Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires. Cuaderno sobre culturas colaborativas.
- Pérez Gómez, Ángel. La cultura escolar en la sociedad neoliberal, Madrid, Morata, 1999.

Fecha:	Metodología	Recursos	Evaluación
Junio de 2013	Plenaria. Equipos de trabajo.	Texto reproducido. Artículos de papelería.	Producto final: respuestas individuales a las cuestiones.
Actividades			Tiempos
✓ Los participantes discuten en subgrupos y elaboran conclusiones sobre el trabajo desarrollado previamente referido al tema 1 y realizan una presentación o esquema gráfico (mapa conceptual, diagrama, cuadro, etc.).			90 minutos
✓ En sesión plenaria se comparten las conclusiones del ejercicio anterior.			120 minutos

✓ A partir de la lectura del texto, los participantes elaboran de manera individual un escrito donde plantean sus puntos de vista sobre los siguientes aspectos: • ¿Cuáles son los rasgos más característicos de la cultura escolar de su centro de trabajo? • ¿Qué relación hay entre la cultura escolar y los retos y desafíos de la función directiva? • ¿Cómo interviene la cultura escolar en la organización del centro? • ¿Cómo influye la cultura en la inhibición o promoción del cambio? • En el marco de la cultura escolar de su centro ¿qué propuestas ha hecho para mejorar la gestión educativa? • ¿Qué implicaciones tiene la participación social para la gestión estratégica en la escuela? ✓ En subgrupos o equipos discuten las respuestas individuales a las preguntas anteriores y elaboran una o más conclusiones. ✓ En plenaria realizan una puesta en común de las conclusiones de cada subgrupo.	
RECESO 30 MINUTOS	
✓ Discusión sobre la cultura institucional, previa lectura del texto de Pérez Gómez. ✓ Revisión de elementos metodológicos que permitan un diseño colectivo de estrategias para diagnosticar la cultura institucional en la que se encuentra inmersa la gestión educativa del centro de trabajo. Actividad a entregar en la siguiente sesión: ✓ Escrito en el que se presente el diseño elaborado colectivamente para diagnosticar la cultura institucional y se de respuesta a las interrogante siguiente: ¿Dentro de que cultura o culturas institucionales se desarrollan los procesos de gestión educativa del centro de trabajo?	60 minutos

¿Qué problemas se desprenden de tal cultura escolar? ✓ Una vez que se tiene identificado, delimitado y conceptualizado el objeto del diagnóstico (qué se va a diagnosticar) y los propósitos del diagnóstico (para qué diagnosticarlo), es necesario diseñar estrategias para realizar el diagnóstico. ✓ De manera general, el diseño de investigación consiste en establecer pasos, decisiones, actividades y tareas que se han de realizar para llevar a cabo el proyecto sobre evaluación.	
--	--

Diplomado: “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”

Módulo 4.-Gestión del proyecto, en torno a una problemática

Sesión No. 3

⊕ Tema: Estrategias de cambio institucional II.

⊕ Propósito específico: Construir colectivamente estrategias de intervención que favorezcan la comunicación y negociación de significados en las comunidades educativas.

⊕ Competencias a desarrollar: Analizar las acciones y comportamientos que desarrollan los directivos y sus comunidades de práctica cuando se pone en práctica el proyecto educativo.

⊕ Bibliografía obligatoria:

Bolívar, A. (1999). Como mejorar los centros educativos. Ed. Síntesis. Cap. 1,2,3

Fecha:	Metodología	Recursos	Evaluación
Junio de 2013	Equipos de trabajo.	Artículos de papelería. Fotocopias.	Producto final: respuestas individuales a las cuestiones.
Actividades			Tiempos
✓ En esta sesión será importante compartir y analizar las experiencias de cada docente y directivo cuando el proyecto educativo diseñado. ✓ Por tal motivo se propone iniciar con las siguientes reflexiones de manera grupal para preparar el acercamiento de las problemáticas cuando el proyecto está en práctica. • ¿Qué implicaciones tiene su práctica directiva al gestionar un proyecto educativo?			120 minutos

• ¿Cómo percibe a su comunidad educativa trabajando de manera diferente? • ¿Qué problemas, causas y efectos, detecta al implementar el proyecto educativo en su comunidad? • ¿Qué tanta colaboración identifica para concretar lo diseñado? ✓ Con el fin de apoyar la actividad anterior se sugiere elaborar el siguiente cuadro de manera individual y ponerlo a discusión en pequeños grupos y, posteriormente, en plenaria para identificar y consensuar los aspectos relevantes en cuanto a los problemas y tipos de colaboración que se tiene en las comunidades de práctica.				
✓ Posteriormente será necesario enmarcar estas reflexiones en los procesos de mejora educativa que actualmente se llevan a cabo. Por tal motivo se propone analizar el texto de Bolívar, A. (caps. 1,2 y 3) a partir de los siguientes ejes: • Cuáles son los procesos actuales de mejora educativa. • De qué manera se favorece el desarrollo institucional de las escuelas.				90 minutos
RECESO 30 MINUTOS				
Proyecto educativo en acción/ movimientos de mejora	Problemas	Tipos de colaboración	Propuesta	60 minutos
✓ Se propone que el cuadro anterior sea elaborado en pequeños grupo y analizado en sesión plenaria con base a las lecturas planteadas. Se pedirá a los directivos que lleven la				

discusión y análisis a sus comunidades de práctica y este trabajo sea el insumo de la sesión siguiente.	
---	--

Biblioteca UP Bonaterra

Diplomado: “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”

Módulo 4.-Gestión del proyecto, en torno a una problemática

Sesión No. 4

- ⊕ Tema: Movilización de saberes para el logro de aprendizajes esperados y competencias para la vida.
- ⊕ Propósito específico: Incorporar prácticas docentes que favorezcan la inclusión para atender la diversidad.
- ⊕ Competencias a desarrollar: Identifica los elementos que contribuyen al diseño de situaciones de aprendizaje desafiantes que impliquen retos y problemas a resolver, y que favorecen el desarrollo de competencias.
- ⊕ Bibliografía obligatoria:

Astolfi, Jean Pierre (1997), citado en: Perrenoud, Philippe (2007), Diez nuevas competencias para enseñar. Col. Biblioteca de aula, Barcelona, Graó.

Fecha:	Metodología	Recursos	Evaluación
Julio de 2013	Lectura compartida. Exposiciones.	Artículos de papelería y/o en su caso equipo de cómputo para exposiciones.	Reflexiones personales sobre las competencias docentes a desarrollar y el papel del directivo.
Actividades			Tiempos
✓ Solicitar a los participantes que en equipo lean el texto “CEC, Enseñanza, Aprendizaje y Evaluación”, págs. 63 a 67 del Seminario sobre Currículo y Cambio Educativo. UNESCO. ✓ Indíqueles que analicen y conversen sobre las claves que nos propone la lectura para facilitar el desarrollo de competencias en los alumnos.			60 minutos

✓ Pedir que del programa de estudios de 3° o 4° grados elijan un aprendizaje esperado y diseñen conjuntamente una situación de aprendizaje en donde pongan en juego las características aportadas por Astolfi, citado en Perrenoud (2007) Diez nuevas competencias para enseñar, y las claves señaladas en el documento de la UNESCO.	30 minutos
✓ Solicitar que presenten su situación de aprendizaje en plenaria y recuperen las aportaciones del grupo.	20 minutos
RECESO 30 MINUTOS	
✓ Solicitar a los participantes que formen equipos de trabajo por asignatura. Cada equipo debe reflexionar en el programa de la asignatura que le correspondió ¿Cuál es el papel del docente que se requiere?	20 minutos
✓ Indicar que centren su discusión sobre las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos son comunes con las actuales prácticas? y ¿Cuáles consideran que deben afianzar o incorporar para favorecer el desarrollo de competencias?	20 minutos
✓ Pedir a los equipos que dialoguen sobre el papel del directivo, del supervisor y del ATP para fortalecer este nuevo rol y registrenlo en papel rotafolio. ✓ Solicitar a los equipos que presenten en plenaria sus conclusiones y dudas.	60 minutos
✓ El siguiente ejercicio permitirá identificar las competencias docentes que requiere el actual currículo 2012. ✓ Solicitar a los participantes que de manera individual realicen la lectura del texto “X. La competencia docente”, en: Módulo sobre Enfoques Curriculares basados en competencias, Seminario sobre Currículo y Cambio Educativo, UNESCO, págs. 30 a 32, ✓ Discutir en equipo qué competencias requiere el docente para lograr el perfil de egreso de la educación básica.	60 minutos

✓ Solicitar que registren sus conclusiones en una lámina para presentarlas en plenaria. ✓ Las láminas permanecerán exhibidas en el salón hasta que concluyan todas las ✓ sesiones del Módulo.	
---	--

Biblioteca UP Bonaterra

Diplomado: “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”

Módulo 4.-Gestión del proyecto, en torno a una problemática

Sesión No. 5

- ⊕ Tema: El enfoque formativo de la evaluación
 - ⊕ Propósito específico: Reflexionar su práctica educativa a partir de los resultados en el aprendizaje de las y los alumnos y definir trayectos formativos para fortalecer las competencias docentes.
 - ⊕ Competencias a desarrollar: Incorpora los elementos del enfoque formativo de la evaluación en su práctica docente.
 - ⊕ Bibliografía obligatoria: SEP (2011) Plan de Estudios 2011. Educación Básica.
- Neus, S. (2007). Diez ideas clave para aprender. Editorial GRAÓ, págs. 31 a 37. México, D.F.

Fecha:	Metodología	Recursos	Evaluación
Julio de 2013	Lectura compartida. Organización por equipos de trabajo.	Textos anexados. Material de papelería.	Comprensión lectora de los diferentes textos y traslado a situaciones cotidianas en las aulas.
Actividades			Tiempos
✓ En equipo, lean el Principio pedagógico 7 “Evaluar para aprender en el Plan de Estudios 2011”, comenten sobre su contenido.			90 minutos
✓ De las siguientes frases (Anexo 7), cada equipo seleccione alguna, tomen notas personales y construyan argumentos de manera individual.			30 minutos
✓ Reunidos en equipos, expongan sus argumentos sobre cada una de las frases y establezcan			

acuerdos sobre lo que sí es y lo que no es la evaluación formativa.	
✓ En equipo revisen los textos “La evaluación para el logro de aprendizajes” en el Programa de estudios 2011. Guía para la Educadora y “La evaluación en el contexto de la Reforma Integral de la Educación Básica” , comenten los siguientes aspectos considerando la forma en que se plantea en cada nivel y asignatura. Concepto de evaluación ○ ¿Qué se evalúa? ○ ¿Para qué se evalúa? ○ ¿Con qué se evalúa? ○ ¿Cómo evaluar? ○ ¿A quién se dirige la evaluación? ○ ¿Cuándo evaluar? ✓ Es importante que los docentes de primaria establezcan las relaciones que identifican entre el contenido de los documentos y lo que se señala en los programas de las asignaturas sobre la evaluación.	60 minutos
✓ De manera individual elabore un esquema en donde exprese las relaciones entre competencias, Estándares Curriculares y aprendizajes esperados. ✓ Para ello comenten los siguientes fragmentos del principio pedagógico No. 5. ✓ Los siguientes planteamientos pueden orientar la discusión: ○ ¿Cómo se entiende el significado de descriptor de logro en el concepto de estándar? ○ ¿Cómo se entiende el concepto indicador de logro en la definición de aprendizajes esperados?	90 minutos

○ ¿Cómo se entiende la relación entre estándar y aprendizajes esperados? ✓ Considerando la definición de estándar que destaca “*...sintetizan los aprendizajes esperados que, en los programas de educación primaria y secundaria, se organizan por asignatura-grado-bloque, y en Educación primaria por campo formativo-aspecto *”	
RECESO 30 MINUTOS	
✓ Solicitar a los participantes que formen equipos de trabajo y realicen la lectura “La evaluación que es útil para aprender tiene como finalidad regular el proceso de aprendizaje”, del texto 10 ideas clave. Evaluar para aprender de Neus Sanmartí. Editorial GRAÓ, págs. 31 a 37.	30 minutos
✓ Solicitar a los participantes que a partir de lo que han revisado sobre el enfoque formativo de la evaluación, propongan cómo llevaría a cabo la evaluación del aprendizaje esperado seleccionado en la actividad. ✓ Solicitar a los participantes que presenten en plenaria el resultado de su trabajo. El equipo a cargo de este principio retomará los aspectos más importantes para registrarlos en las láminas en blanco.	30 minutos

Diplomado: “Gestión escolar: una alternativa ante el desafío de la calidad educativa”

Módulo 4.-Gestión del proyecto, en torno a una problemática

Sesión No. 6

- ⊕ Tema: Proyecto de innovación: el manejo de la evaluación como un proceso de mejora continua. (Aplicación escolar durante la clase). Escala de evaluación de competencias.
- ⊕ Propósito específico: Elaboran y desarrollan secuencias didácticas para aplicarla con el enfoque de la evaluación formativa.
- ⊕ Competencias a desarrollar: Que los docentes adquieran y desarrollen conocimientos y competencias profesionales para promover el aprendizaje significativo de sus estudiantes, enseñar de nuevas maneras, aprender a aprender y trabajar de manera colaborativa. Implica impulsar la innovación mediante la adopción de medidas para establecer relaciones entre la enseñanza, la ciencia y la tecnología, y para incentivarla en las prácticas de trabajo.
- ⊕ Bibliografía obligatoria: consultas en <http://enlace.sep.gob.mx/ba/docs/usoresultadosENLACE.pdf>

Fecha:	Metodología	Recursos	Evaluación
Julio de 2013	Equipos de trabajo. Conferencia.	Textos anexados. Material de papelería. Presentaciones para conferencia.	Elaboración de un pretest para los estudiantes en las diferentes asignaturas para ser aplicadas en el próximo ciclo escolar.

Actividades	Tiempos
✓ Solicitar a los participantes que desarrollen un bosquejo de planificación didáctica en equipo, tomando en cuenta los siguientes aspectos: ambientes de aprendizaje, situaciones problematizadoras y evaluación formativa, para el desarrollo de un aprendizaje esperado. ✓ Solicitar a los equipos que comenten en plenaria el resultado de su trabajo. ✓ Indicar a los participantes que a partir de los resultados del trabajo en equipo, diseñen su planificación de forma individual, retomando los aspectos ya mencionados, ubicándola en su contexto de clase (grado, características de los estudiantes, etc.) y que favorezcan los principios pedagógicos analizados a lo largo de este módulo.	120 minutos
✓ Identificar los contenidos que resultaron con alto grado de dificultad para los alumnos, en la prueba de Enlace. ✓ Identificar la capacidad de los docentes para motivar y proponer estrategias para acercarse a un aprendizaje situado y adaptado a las necesidades particulares de cada contexto (nuevas herramientas pedagógicas y de gestión). ✓ Realizar estudios de investigación educativa para detectar fortalezas y debilidades. Compartir experiencias exitosas. A partir de una plenaria. ✓ Revisar la estructura de la prueba, identificar sus características para ser abordadas cotidianamente con sus estudiantes. ✓ Analizar los beneficios de éste y otros instrumentos de evaluación. ✓ Apoyarse en un conferencista especialista en el tema de la evaluación sistematizada de la prueba Enlace, proporcionado por el Centro de Desarrollo Educativo.	60 minutos
RECESO 30 MINUTOS	

✓ Promover el diseño adecuado a las necesidades de los estudiantes, docentes por grados. Prever ciertos reactivos dentro de la aplicación de sus secuencias didácticas. ✓ Identificar posibles puntos de mejora, al realizar una plenaria. Y posteriormente llevarlas a cabo durante el siguiente ciclo escolar.	120 minutos
✓ Realizar la evaluación del curso.	30 minutos

4.7 Cronograma de actividades

Actividades	Recursos	Responsables	Tiempos Mes											
			S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
1) Diseño del curso	♦ Bibliografía. ♦ Equipo de cómputo. ♦ Proyector.	Lic. Beatriz González Montañez Dr. Enrique de León Dávalos.	*	*	*	*								
2) Presentación del diplomado a las autoridades educativas	♦ Proyector. ♦ Presentación en PPT.	Lic. Beatriz González Montañez					*							
3) Autorización por las autoridades	♦ Artículos de papelería.	Lic. Beatriz González Montañez						*						
4) Aplicación y desarrollo del curso	♦ Textos. ♦ Fotocopias. ♦ Bibliografía. ♦ Mobiliario. ♦ Presentaciones. ♦ Equipo de cómputo. ♦ Artículos de papelería.	Lic. Beatriz González Montañez Especialistas en los diversos temas.						*	*	*	*	*	*	
5) Evaluación y clausura	♦ Instrumentos de evaluación. ♦ Artículos de papelería.	Lic. Beatriz González Montañez Autoridades de la supervisión de la zona 041.												*

4.8 Evaluación de la propuesta

La evaluación está orientada a conocer la medida en que los participantes logran los aprendizajes esperados y retroalimentar el proceso de formación.

La evaluación que se realizará con base en el desempeño de los estudiantes en relación con:

1. Su participación durante las sesiones presenciales del diplomado.

- Es requisito indispensable que los estudiantes acudan a todas las actividades de las sesiones presenciales. Se espera de ellos, que colaboren con sus compañeros y con el conductor en el buen desarrollo de las actividades de aprendizaje.

- Si algún participante no acude a todas las actividades programadas, debe informarle y explicarle al conductor, las razones de su ausencia. Cualquier ausencia no justificada por el participante.

2. Los ejercicios de aprendizaje que los participantes deben desarrollar durante el desarrollo del diplomado.

Los participantes:

- Deben realizar según se indique, individualmente o en equipo, los ejercicios que se publicarán en el portal del diplomado.

- Deben enviar a su tutor a distancia y mediante el portal del diplomado, los ejercicios que se hayan indicado dentro del plazo que se establezca.

Los ejercicios serán evaluados por el tutor con base en los siguientes criterios:

a) Calidad de los ejercicios de aprendizaje, cuya valoración se hará con base en lo siguiente:

- ✦ El ejercicio, ¿da respuesta a todas las cuestiones que se plantearon o las actividades que se solicitaron?
- ✦ Esta o estas respuestas, ¿son acertadas?
- ✦ El ejercicio, ¿incorpora elementos pertinentes que el estudiante deriva de la bibliografía u otros recursos de aprendizaje indicados?
- ✦ La exposición de las ideas, ¿es coherente? ¿Hay un desarrollo completo de las ideas?
- ✦ En su caso, en el ejercicio, ¿se presenta información o datos que respalden los argumentos que se exponen? ¿Están debidamente referidas las fuentes de información empleadas? El texto ¿tiene una redacción clara?, ¿tiene correcta ortografía?, ¿está bien presentado?

Cada expositor es responsable de ponderar el valor que asignará a cada uno de los criterios arriba mencionados.

b) Puntualidad en el envío del ejercicio de aprendizaje. Cualquier retraso en el envío del ejercicio, repercutirá en la calificación que el tutor asigne al ejercicio de aprendizaje de que se trate.

Para toda propuesta de intervención de mejoramiento escolar, se requiere tener presente la evaluación, y con ella la percepción de los participantes sobre los diversos temas que se presentaron a lo largo de las sesiones, así como otros factores que influyen en el desempeño del facilitador y de los propios profesores y directivo.

EVALUACIÓN DEL DIPLOMADO

Instrucciones: Marque con una (X) la respuesta que merece su opinión.

Fecha_____

1. Se cumplieron Sí() Regular() No()

2. Respondieron a las expectativas Sí() Regular() No()

3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización Sí() Regular() No()

1.	Le permitió familiarizarse con el tema	Sí()	Regular()	No()
2.	Le ofreció actualizarse en la temática	Sí()	Regular()	No()
3.	Tuvieron relación con el objetivo del programa	Sí()	Regular()	No()

4. Respondieron a sus expectativas Sí() Regular() No()

III. DESEMPEÑO DEL FACILITADOR

Nombre del facilitador _____

1. El curso fue expuesto en forma lógica y organizada

Sí() Regular() No()

2. La utilización de recursos didácticos fue:

Adecuada() Regular() Insuficiente()

3. El manejo de voz del ponente (dicción, tono, velocidad) fue:

Adecuado() Regular() Inadecuado()

4. El manejo de grupo por parte del expositor fue:

Adecuado() Regular() Inadecuado()

5. El dominio del tema por parte del expositor fue:

Amplio() Suficiente() Insuficiente()

IV. SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS TALLERES

1. ¿Considera adecuado el tiempo de las sesiones y curso completo del taller?

Sí() No()

2. ¿Recomendaría Ud. nuestro Taller de Planeación Estratégica para la Vinculación?

Sí() No()

3. ¿Contaremos con su asistencia para próximos talleres?

Sí() No()

V. SUGERENCIAS Y/O OBSERVACIONES: _____

VI. TEMAS QUE RESULTARON DE INTERES:

VII.TEMAS QUE RESULTARON ABURRIDOS:_____

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

5.1 Análisis teórico del proceso

Haciendo un análisis del documento se encuentra que en el segundo capítulo de este documento se enlistan los supuestos teóricos y los objetivos con los que se inició la investigación del objeto de estudio. Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria, se puede decir que es determinante, ya que los comentarios de todos los participantes apoyan esta idea y después de lo observado se considera acertada.

La revisión teórica realizada durante este proyecto de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director en la escuela primaria.

Sin embargo, lo observado en el trabajo de campo da cuenta de que el manejo de evaluaciones como ENLACE, debe estar presente en actividades cotidianas dentro del aula, puesto que pocos son los docentes que ubican en el modelo de la gestión escolar (mediante el manejo de su diferentes dimensiones), un verdadero apoyo en las actividades escolares originando una causa para las deficiencias en calidad educativa.

En suma, se trata de establecer un diseño institucional cuyo principal propósito sea conseguir que los alumnos de educación básica logren mejores resultados de aprendizaje, a partir de la mejora del desempeño de las escuelas. Acercar la toma de decisiones a las escuelas, requiere de transformar el desempeño de los actores que trabajan directamente en ellas, o de quienes desempeñan labores de apoyo directo a las mismas.

Mejorar los niveles de logro académico de los niños y jóvenes, de forma que ellos consigan aprendizajes relevantes y pertinentes que en un futuro, les permitan mejorar la calidad de su vida, es una tarea para la que, hoy en día, se requiere de romper con las rutinas y dejar atrás el trabajo aislado y desarticulado.

El cambio que la educación requiere, no se generará sino trabajando conjuntamente unos con otros. Para ello, las comunidades profesionales de aprendizaje, pueden constituir un instrumento valioso de mejora de la calidad del servicio educativo y de desarrollo profesional de docentes, directivos y otras figuras de apoyo a la gestión centrada en la escuela.

5.1.1 Importancia de la implementación

Transformar la gestión de la escuela primaria, para mejorar la calidad de la educación tiene varios significados e implicaciones. Por una parte, se trata de un proceso de cambio de largo plazo; así mismo que tiene como núcleo el conjunto

de prácticas de los actores escolares (director, docentes, alumnos, padres de familia, supervisores y el personal de apoyo).

Por otra parte, transformar la gestión conlleva el desarrollo de nuevas prácticas, crear y consolidar formas de hacer distintas que permitan mejorar la eficiencia, la equidad, la pertinencia y la relevancia de la acción educativa de la escuela; esto es, renovadas prácticas que posibiliten la mejora de la calidad de la educación.

La importancia de éste proyecto de gestión escolar, radica en que se atiendan principalmente las prácticas docentes, tanto la evaluación como la planeación, que son estrategias y métodos de trabajo que el director y los docentes de la escuela pueden utilizar para transformar la gestión educativa, debido a que de seguir bajo otros modelos de liderazgo educativo, los resultados arrojados por la institución serán cada vez menos beneficiosos para los estudiantes, mismos que se ven reflejados en muchos ámbitos no sólo en el meramente escolar.

Ahora más que nunca, es pertinente impulsar este Modelo y orientarlo hacia los diferentes niveles de concreción de la gestión, con una visión transformadora para que desde diferentes sectores (familia, escuela, comunidad...) se generen estrategias inteligentes que abran paso a resultados educativos cada vez más prometedores para los alumnos; razón de ser, fundamento y sentido del sistema educativo nacional.

5.1.2 Solución de la problemática detectada

El problema principal de la escuela es proveer una educación de calidad a los alumnos. Esto significa mejorar el logro educativo. 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. 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.

Es por ello que la transformación de la escuela, hoy por hoy retoma uno de los retos más importantes que la incorporación del tema de la gestión, no sólo como apropiación de un término, sino como el comprender y actuar cotidiano de la escuela, pues ha provocado que se convierta en una de las más altas expectativas de los colectivos docentes, que apuesta por fortalecer el trabajo colegiado, para construir y consolidar una cultura escolar basada en el desarrollo de los estudiantes y promover el mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas.

5.1.3 Impacto y reacción de los sujetos involucrados

Al hablar de gestión los maestros y directivos han de convertirse en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, sin embargo ésta conjetura resulta difícil de lograr; puesto que, mejorar la gestión y con ella los aprendizajes, no es un asunto exclusivo de la función directiva, más aún cuando la conducción de grupos no es una tarea para nada sencilla y menos tratándose de los docentes y padres de familia.

Al desarrollar no sólo la propuesta de intervención, sino las acciones anteriores a ésta tales como la aplicación de los cuestionarios, se enfrenta como investigador a plantearse inicialmente como un buzón de quejas entre unos y otros, e incluso a la amplia negativa por parte de ciertos profesores que se escudan en la falta de tiempo, por lo que resulta forzoso implementar estrategias de apelación a la transformación necesaria que como docente, padres, alumnos y/o directivos se requieren.

Por otra parte, es posible reconocer que posterior a la etapa de “negación”, se llega a concluir, que ésta propuesta y en general la tesis es un proceso laborioso, que rendirá frutos si se conjugan a diario factores de indispensable relevancia tales como un ambiente laboral adecuado, familias educadoras, en liderazgo compartido... sin embargo también queda de manifiesto que el esfuerzo personal y colectivo en torno a un mismo objetivo deja una huella importante y

cimienta en la primaria “Gabriela Mistral”, un antecedente para ejercer acciones futuras en beneficio de todos y para todos.

5.1.4 Evaluación de las formas de trabajo y acciones que favorecieron los resultados

Los centros escolares son un territorio con varios caminos, por donde transitan y actúan los miembros de la comunidad escolar, e los que se presentan deseos muy diversos, entre los que se encuentra la necesidad de mejora. Es por ello que todo proyecto educativo emprendido bajo la estrategia de colaboración constante, éste es un reflejo de la realidad del centro escolar, de lo qué es, y de lo que puede y debe ser en un futuro.

El éxito ha de radicar en la evolución que de acuerdo a las necesidades se brinda, siempre y cuando el diseño tenga un valor genuino, en relación a una problemática real y susceptible a mejorar. Es así que se identifican algunas de las acciones que favorecieron el desarrollo de la tesis, fueron algunas competencias tecnológicas personales que facilitaron la adquisición de bibliografía que era propicia para el tema, así mismo, la asesoría brindada por la Escuela de Pedagogía de la UP.

Por lo anterior se puede identificar que la aportación ha rendido frutos, en el tema de la gestión escolar principalmente para docentes y directivo, quienes

manifiestan que la actualización hoy y siempre debe estar presente, a veces muy a costa de los pesares personales.

5.1.5 Dificultades, limitaciones y retos.

“Sólo cuando el maestro es capaz de romper con esas imágenes que se construyen sobre sí desde el poder o desde el saber, puede comenzar a producir rupturas y desde allí constituirse en actor social que tiene la posibilidad de redefinir y construir un nuevo tejido social” (Unda, 2001:3)

Es importante señalar que al llegar a la culminación de éste trayecto, se han enfrentado una mezcla de desafíos que convergen en lo personal y en lo colectivo, que requieren de un amplio compromiso para ser sobrellevados, entre los que se destacan:

- ♥ La poca cultura de participación colectiva, es decir, la colaboración en relación a un mismo propósito entre docentes, directivo, padres y alumnos.
- ♥ Contar con prácticas pedagógicas bastante arraigadas y con poca visión hacia el uso pedagógico de los resultados del logro educativo.
- ♥ El relativo o nulo seguimiento del líder de la institución en relación a la labor docente.
- ♥ Los pocos estándares de funcionalidad de la participación social, como otro más de los medios de enseñanza.

- ♥ De manera personal, la formación continua en un contexto individual, aislado del colectivo escolar y en un sitio alejado al lugar de residencia.
- ♥ La sobre carga laboral, escolar y en ocasiones hasta familiar.
- ♥ Entre otras.

Con base a lo anterior, es fundamental redoblar esfuerzos para asegurar que todo estudiante, independiente de las condiciones que se enfrenten, tenga acceso a una educación de calidad.

5.2 Valoración crítica de los aprendizajes

El proyecto educativo constituye la parte esencial para la conformación de la identidad institucional de las comunidades educativas, por lo que al ser implementada ésta estrategia de intervención, ha dejado para el escritor, padres, directivos, docentes y sobre todo para los estudiantes, un parteaguas para el cambio necesario que en la primaria se requería.

Una vez realizado el análisis, la reflexión, la discusión y el logro de consensos en las diversas, resulta necesario pasar a definir el proyecto educativo permanente que se seguirá para atender tanto éstas prescripciones conforme a las problemáticas particulares que se presentan.

Es a partir de estos estudios cuando aparece con toda la fuerza la importancia de la gestión. Los temas principales que se estudian son los que

tienen que ver con qué es la gestión, cómo se toman las decisiones para que sean efectivas, qué forma tiene la estructura de poder y cómo se delega, qué características tiene el trabajo de los docentes y del director, qué es y cómo se logra el trabajo en equipo.

A partir de ésta investigación adquiere una centralidad muy importante la gestión cuando se descubre que la clave del proceso es el director. Se comprueba que de la calidad del director depende en gran medida la calidad del centro educativo. Esto, que es un tema conocido y experimentado por quienes han transitado por el sistema y han tenido experiencia en distintas instituciones educativas, adquiere gran relevancia al ser instalada como evidencia por la investigación.

Surge así uno de los aprendizajes más significativos para cualquier participante de la educación, que es la importancia del director y de su liderazgo, pero no el liderazgo centrado en aspectos particularistas en el que la escuela es una gran familia, sino del liderazgo profesional que hoy se denomina liderazgo para la enseñanza, un liderazgo con foco en el aprendizaje. Otra característica de una gestión eficiente es, como se dice, el clima escolar seguro, ordenado y también estimulante.

La escuela primaria con institución educativa, es una instancia muy importante dentro de la sociedad, ya que es la encargada de educar formalmente a los alumnos que a ella asisten con la firme intención de dotarlos de los

conocimientos, habilidades, actitudes y valores básicos que permitan a los estudiantes incorporarse activamente en la sociedad. La escuela primaria tiene una tarea específica que debe concretarse a lo largo de varios años de trabajo, en los cuales los actores principales (director, maestros, alumnos y padres de familia) deben unir esfuerzos para que todos los educandos alcancen los propósitos educativos, aprendan lo que se pretende enseñarles y desarrollen las competencias necesarias para vida.

Las líneas anteriores enmarcan la tarea fundamental de la escuela misma que ha sido descubierta como el aprendizaje principal que en lo personal ha dejado el trabajo de tesis, mismo hacia el cual deben encaminarse los esfuerzos cotidianos de directivos y maestros en función de brindar un mejor servicio.

“El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En ésta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación” (Elmore, 2000: 19)

En cada institución educativa deben desarrollarse diversos procesos que requieren de la participación activa de cada uno de sus miembros y del cumplimiento de sus roles y funciones acordes a cada actor. El director, como motor de la escuela debe centrarse en el desempeño de las actividades que impacten en el trabajo académico, administrativo y social, con el propósito de

equilibrar acciones y conducir a la escuela por buen camino. Así mismo los maestros, deben centrarse en el trabajo en el aula para diversificar y mejorar día a día sus formas de enseñanza y brindar a los estudiantes mejores oportunidades de aprendizaje en pro de un aprendizaje permanente.

En lo que respecta a los padres de familia, ellos deben conocer y dimensionar la tarea fundamental de la escuela para ser apoyos contundentes en el proceso de aprendizaje de sus hijos y que, a través de la educación en casa, contribuyan al logro de la misión escolar.

La gestión de la escuela debe con ello, ser integral, ya que en ella confluyen una serie de factores de índole pedagógico, organizativo, administrativo y de vinculación con la comunidad, los cuales definen el rumbo no sólo de los resultados de ENLACE, sino de toda la dinámica que en ella se genera.

5.3 Conclusiones

Como siempre en cada situación a la que se enfrenta el ser humano y la relación que establece con el fenómeno, problema o situación desconocida, la actitud o la postura que se asume ante tales aspectos será el resultado de la formación, y el interés o rechazo generalmente será producto de la cantidad de información que posea, y la posibilidad de resolver tal situación, será la aplicación de sus saberes mediante el ejercicio de las habilidades, resultado de la puesta en práctica de las capacidades físicas e intelectuales, en un continuo que facilita el

aprender a aprender y el hacer aprendiendo para continuar aprender haciendo, solo o en colectivo.

Por tanto el tema de la gestión ha sido central en las reformas educativas desde la década de los noventa. Seguramente, a ello se debe que “la palabra gestión” sea actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de las instituciones educativas” (Antúnez, 2000: 59).

La Gestión escolar es la forma en que vamos a cristalizar las ideas de mejora en el quehacer escolar y comunitario, ya sea en equipo o en colectivo, por lo que la gestión nos conduce inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar y su respectivo plan operativo, sea táctico, o estratégico, por lo que las experiencias más cercanas a la gestión y su evolución las en diversos programas dedicados a este tema, tal como lo es el PEC el cual se presenta con la oportunidad de establecer criterios y experiencias que pueden facilitar el trabajo en nuestros centros escolares y mejorar las relaciones de los actores educativos, y todo esto con el fin de elevar la calidad de la educación.

Sin embargo dichos programas deben ser ampliamente analizados en los centros escolares, con el fin de elegir problemáticas reales y susceptibles a mejorar, buscando la colaboración de todo el colectivo escolar, así como de los demás involucrados como lo son los padres y alumnos. Debido a la anterior es posible afirmar que la gestión es la movilización de los recursos de manera orientada. Eso debe ser la conducción o manejo de los recursos de un sistema

con el fin de lograr los objetivos del mismo. Gestionar es entonces alcanzar propósitos a través de la acción coordinada de personas es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo.

Biblioteca UP Bonaterra

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Aebli, H. (1991). Factores de la enseñanza que favorecen el aprendizaje autónomo. Madrid, España. Narcea.
- Álvarez-Gayou, J. (2006). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. México: Paidós Educador.
- Antúnez, S. (2006). La asesoría las escuelas. Reflexiones para la mejorar educativa y la formación continua de los maestros. México. Biblioteca para la actualización del magisterio.
- Antúnez, S. (2010). Claves para la organización de centros escolares. (Hacia una gestión participativa y autónoma). España. ICE – HORSORI, Universidad de Barcelona.
- Astolfi, Jean Pierre (1997), citado en: Perrenoud, Philippe (2007), Diez nuevas competencias para enseñar. España. Biblioteca de aula, Barcelona, editorial Graó.
- Berg, B. (1998). Qualitative Research Methods for the Social Sciences (3ª ed). EUA. Allyn & Bacon.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., Nelson, R. (1993). Situational Leadership after 25 years : A Retrospective. Journal of Leadership Studies, Vol. 8, No. 1. Flint.
- Bolivar, A. (1999). Como mejorar los centros educativos. Ed. Síntesis. Cap. 1,2,3. La muralla.
- Brunner, J. (1998). Juego, pensamiento y lenguaje. Compilación J. Linaza. Madrid, España. Alianza.
- Bueno-Campos, E. (1991). "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos". Madrid, España. Pirámide.

- Castilla, B. (1996). Noción de persona, una aproximación al género. Madrid, España. Rialp.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1999). En <http://dgctc.sre.gob.mx/pdf/ConstitucionPolitica.pdf> México, D.F. Fondo de cultura económica.
- Dean, J. (1992), “El rol del maestro”, en La organización del aprendizaje en la educación primaria, Barcelona, España. Paidós Ibérica.
- Dean, J.(1993), “Los niños”, en La organización del aprendizaje en la educación primaria, España. Paidós Ibérica.
- Delors, J (1997). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors. . México, D.F. Librería Correo de la UNESCO
- Denyer, M, Jacques, F, Poulain, R, Vanloubbeeck, G. (2007). Las competencias en la educación. Un balance. México, D.F. Fondo de Cultura Económica.
- Dubet, F. y Martuccelli, D. (1998), “El maestro todopoderoso”, “La división del mundo de los niños” y “El alumno es también un niño”, en la escuela. Sociología de la experiencia escolar, España. Losada.
- Elmore, R. (2000). Building a New Structure for School. Washington, D.C. The Albert Shanker Institute. México. Reeditado en español por Graó.
- Erikson, E. (1994). Un modo de ver las cosas. Ciclo de vida completo. México. Reedición Fondo de Cultura Económica.
- Ezpeleta, J.(1992). “Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica”, en La gestión pedagógica de la escuela, J. Ezpeleta y Alfredo Furlán (comps.), Santiago de Chile. Editorial UNESCO/OREALC.

- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Buenos Aires, 1992. Troquel
- Fullan, M. (2005). Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action. EUA: Corwin Press/Ontario Principal's Council. Falmer Press.
- Gagné, R.(1976). Número especial de la Revista de Tecnología Educativa, dedicado exclusivamente a artículos de Gagné, Vol. 5, No 1. España. Graó.
- García, J. M. (2004). Educational administration and management. Some lessons in the US and Mexico. Revista Interamericana de Educación para Adultos. Fondo de Cultura Económica.
- Gómez Palacio, M. Villareal, B. (1995). El niño y sus primeros años en la escuela.. México. Secretaría de Educación Pública. Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación, México:, 1991, cap. 9. México. Pearson en Mc Graw Hill.
- Instituto de Educación de Aguascalientes, (2005). Apoyo para la Gestión Escolar. Para escuelas multigrado. Aguascalientes, México. Secretaría de Educación Pública.
- Instituto de Educación de Aguascalientes, (2010). Ley De Educación Del Estado De Aguascalientes. Disposiciones Generales. IEA. Aguascalientes, 2010. Secretaría de Educación Pública.
- Latapí, P. (1975). Reformas educativas en los cuatro últimos gobiernos: 1952-1975 mensaje de comercio exterior, vol 25. México. Fondo de Cultura Económica.
- Lewin, K. (1978). La teoría de campo en la ciencia social. Buenos Aires. Paidós.

- Martínez Rizo, F. (2001). Revista Iberoamericana de Educación - Número 27. Reformas educativas: mitos y realidades / Reformas educativas: mitos y realidades, Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001. México. Secretaría de Educación Pública.
- Martínez, A. (2008) "Competencias docentes del profesorado universitario de calidad", ponencia presentada el 29 de octubre 2008 en el Primer Coloquio de Investigación Multidisciplinaria realizado en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán, UNAM. México. Fondo de Cultura Económica.
- Meirieu, P. (2006). Cartas a un joven profesor. Barcelona, España. Graó.
- Namo de Mello, G. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. México: SEP. Biblioteca para la Actualización del Maestro.
- Neus, S. (2007). Diez ideas clave para aprender, págs. 31 a 37. México, D.F. Graó.
- OCDE-Banco Mundial, (2005). México: Determinants of Learning Policy Note. UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2007). Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación. Vol. 5, No. 3. UNESCO
- Pérez Gómez, Á. (1999) La cultura escolar en la sociedad neoliberal, Madrid, España. Morata.
- Perrenoud, P. (1999). Diez Nuevas Competencias para Enseñar. Barcelona, España 2007 5ª reedición. Graó.
- Piaget, J. (1969). Psicología y pedagogía. España. Ariel.

- Piedrahita, G. (2006). Modelo gavián 2.0 Una propuesta para el desarrollo de la competencia para manejar información (cmi). Bogotá, Colombia. Eduteka.
- Pozner, P. (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE Buenos Aires, Argentina. Cuaderno sobre culturas colaborativas.
- Programa Escuela de Calidad, (2004). Reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad. SEP. México, D.F. Secretaría de Educación Pública.
- Quesada, J. (1993). Nietzsche, crítico de Kant. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa, México. Anthropos.
- Robles, L. (1992). Tomás de Aquino, beato angélico. España. Universidad de Salamanca.
- Sánchez, C.(1983). Diccionario de las Ciencias de la Educación. México, DF. Santillana.
- Schmelkes, S. (1994), "Calidad de la educación y gestión escolar", ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública en el marco del Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México-España, y celebrado en San Juan del Río, Qro., del 5 al 8 de noviembre de 1996. México. Secretaría de Educación Pública.
- Schmelkes, S. (1999), "La desigualdad en la calidad de la educación primaria", en Problemas y Políticas de la Educación Básica, Programa y materiales de apoyo para el estudio, 1 er semestre, México. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (1993). Ley General de Educación
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>. México, D.F.

Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (2009). Plan de Estudios 2009. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (2011). Características Generales e Información de los Reactivos Aplicados para su Uso Pedagógico. Tercer Grado de Primaria 2011. México 2011. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública (2011).
<http://enlace.sep.gob.mx/ba/docs/usoresultadosENLACE.pdf>. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública, (1993). Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública, (2010). Acuerdo Secretarial Número 499. Con comentarios y las modificaciones del acuerdo secretarial número 200 de evaluación que se mantienen vigentes. México, D.F. Secretaría de Educación Pública.

Secretaría de Educación Pública, (2011) Plan de Estudios 2011. Educación Básica. Secretaría de Educación Pública.

Sizaire, A. (1995). María Montessori, la educación liberadora. Ed. Desclée De Brouwer. Francia 1995 1ª Edición. Piaf.

Tamayo-Tamayo, M. (2000). El proceso de investigación científica. Cuarta edición, México, Noriega Editores.

- Tejada Fernández, J. (1998). La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación. En: Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores. Directivos y asesores. España. Aljibe.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación y calidad. Revista Iberoamericana de Educación, 10. Consultado el 5 de noviembre de 2008 en <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.html>. Medellín, Colombia. Comité de investigaciones CIFE.
- Unda, M. (2001). La expedición pedagógica y las redes de maestros: otros modos de formación. Universidad Pedagógica Nacional. Colombia. Ltda.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. Revista PRELAC, 1, 107-115.
- Vicencio, O. (2007). Competencia un nuevo reto. México SEP, 2007. Secretaría de Educación Pública.
- Zacarés, J. (1996). Creencias sobre la madurez psicológica y desarrollo adulto. España. Universidad de Valencia.

ANEXOS

Biblioteca UP Bonaterra

Anexo 1

CUESTIONARIO PARA EL DOCENTE

El presente es un cuestionario, puesto que se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar la tesis de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, de la Universidad Panamericana “Campus Bonaterra”, bajo la responsabilidad de la Lic. Beatriz González Montañez.

Propósito: recabar información real y verídica que permitan analizar la problemática referente al aprovechamiento escolar y la gestión escolar, y sobre ello, realizar la tesis que permita obtener el grado de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos. Y así tomar las decisiones pertinentes, en donde la escuela ejerza resultados positivos en evaluaciones como ENLACE.

Instrucciones: emplee un bolígrafo para contestar las preguntas. Marque con una (X), la opción que considere de acuerdo a su criterio. Al hacerlo, piense en lo que sucede comúnmente en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M. Por favor contestar todas y cada una de las siguientes cuestiones.

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Casi Nunca (2)

Nunca (1)

CUESTIONARIO PARA EL DOCENTE

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
1.	¿Consideras que en la escuela se obtienen resultados satisfactorios con los recursos disponibles?				
2.	¿Cree que la organización y funcionamiento de la escuela es el adecuado para que ésta siga avanzando en los resultados?				
3.	¿Los aprendizajes se obtienen de forma oportuna?				
4.	¿La comunicación es eficiente entre docentes, intendentes y directivos?				
5.	¿Se encauza el funcionamiento de la institución educativa definiendo metas, estrategias, marco pedagógico, técnico, administrativo, con las normas vigentes en la Ley General de Educación?				
6.	¿Considera que la escuela provee de oportunidades a usted y a los maestros de crecer profesionalmente en beneficio de los estudiantes?				
7.	¿Se toman acuerdos en las reuniones de consejo técnico y se respetan en pro de la enseñanza?				
8.	¿El consejo técnico es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene como propósito establecido intercambiar ideas sobre asuntos relacionados con la enseñanza?				
9.	¿Se cumplen con responsabilidad las comisiones designadas?				
10.	¿El tiempo educativo es destinado mayoritariamente al desarrollo integral de los estudiantes?				

CUESTIONARIO PARA EL DOCENTE

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
11.	¿El colectivo docente se encuentra en constante actualización?				
12.	¿Cómo docente tiene el acercamiento oportuno y eficiente con los padres de familia, en beneficio de los estudiantes?				
13.	¿Se comunica a los padres de familia sobre el resultado de las evaluaciones de sus hijos?				
14.	¿Cómo docente domina los planes y programas, estrategias didácticas...?				
15.	¿Planeas y preparas con anterioridad tu clase?				
16.	¿Se entrega la planeación en tiempo y forma?				
17.	¿Revisas a tus alumnos las tareas encargadas para casa?				
18.	¿Reconoce los objetivos planteados por la evaluación ENLACE, para ser aplicados cotidianamente en las diversas actividades de aprendizaje?				
19.	¿Se aplican evaluaciones internas bimestrales en torno a los resultados obtenidos en la evaluación ENLACE?				
20.	¿Se toman en cuenta para la planificación en sus distintos momentos el desempeño presentado por los estudiantes en ENLACE?				
21.	¿Prevalece el trabajo colaborativo y participativo entre los docentes?				
22.	Para el diseño de los proyectos aplicables en la institución. ¿Se toman en cuenta las opiniones e inquietudes de los docentes?				

CUESTIONARIO PARA EL DOCENTE

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
23.	¿El colectivo (equipo docente), se ve estimulado en su autoestima, preparación, superación, como prioridades básicas para poder conseguir los objetivos primordiales de la educación primaria?				

24. Marca el elemento principal que hace falta en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, para brindar con ello un mejor servicio educativo. Puede señalar en caso de ser necesario más de un aspecto.

- () Trabajo en equipo.
- () Liderazgo.
- () Compromiso.
- () Responsabilidad.
- () Preparación docente.
- () Comunicación entre padres, maestros, directivo.
- () Otro _____

Sexo: () Masculino () Femenino

Ultimo grado de estudios:

() Normal Básica () Licenciatura () Maestría () Doctorado

Anexo 2

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO

El presente es un cuestionario, puesto que se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar la tesis de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, de la Universidad Panamericana “Campus Bonaterra”, bajo la responsabilidad de la Lic. Beatriz González Montañez.

Propósito: recabar información real y verídica que permitan analizar la problemática referente al aprovechamiento escolar y la gestión escolar, y sobre ello, realizar la tesis que permita obtener el grado de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos. Y así tomar las decisiones pertinentes, en donde la escuela ejerza resultados positivos en evaluaciones como ENLACE.

Instrucciones: emplee un bolígrafo para contestar las preguntas. Marque con una (X), la opción que considere de acuerdo a su criterio. Al hacerlo, piense en lo que sucede comúnmente en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M. Por favor contestar todas y cada una de las siguientes cuestiones.

Siempre (4)

Casi Siempre (3)

Casi Nunca (2)

Nunca (1)

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
1.	¿Considera que en la escuela se obtienen resultados satisfactorios con los recursos disponibles?				
2.	¿Cree que la organización y funcionamiento de la escuela es el adecuado para que ésta siga avanzando en los resultados?				
3.	¿Los aprendizajes que los docentes promueven se obtienen de forma oportuna?				
4.	¿La comunicación es eficiente entre docentes, intendentes y directivos?				
5.	¿Se encauza el funcionamiento de la institución educativa definiendo metas, estrategias, marco pedagógico, técnico, administrativo, con las normas vigentes en la Ley General de Educación?				
6.	¿Considera que la escuela provee de oportunidades a usted y a los maestros de crecer profesionalmente en beneficio de los estudiantes?				
7.	¿Se toman acuerdos en las reuniones de consejo técnico y se respetan en pro de la enseñanza?				
8.	¿El consejo técnico es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene como propósito establecido intercambiar ideas sobre asuntos relacionados con la enseñanza?				
9.	¿Los docentes cumplen con responsabilidad las comisiones designadas?				

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
10.	¿El tiempo educativo es destinado mayoritariamente al desarrollo integral de los estudiantes?				
11.	¿El colectivo docente se encuentra en constante actualización?				
12.	¿Considera que los docentes tiene el acercamiento oportuno y eficiente con los padres de familia, en beneficio de los estudiantes?				
13.	¿Se comunica a los padres de familia sobre el resultado de las evaluaciones de sus hijos?				
14.	¿Considera que los docentes dominan los planes y programas, estrategias didácticas...?				
15.	¿Los docentes planean y preparan con anterioridad tu clase?				
16.	¿Se entrega la planeación en tiempo y forma?				
17.	¿Revisas a tus alumnos las tareas encargadas para casa?				
18.	¿Reconoce los objetivos planteados por la evaluación ENLACE, para ser aplicados cotidianamente en las diversas actividades de aprendizaje?				
19.	¿Se aplican evaluaciones internas bimestrales en torno a los resultados obtenidos en la evaluación ENLACE?				
20.	¿Se toman en cuenta para la planificación del PETE en sus distintos momentos el desempeño presentado por los estudiantes en ENLACE?				
21.	¿Prevalece el trabajo colaborativo y participativo entre los docentes?				

CUESTIONARIO PARA EL DIRECTIVO

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
22.	Para el diseño de los proyectos aplicables en la institución. ¿Se toman en cuenta las opiniones e inquietudes de los docentes, así como las diferentes dimensiones de la gestión escolar?				
23.	¿El colectivo (equipo docente), se ve estimulado en su autoestima, preparación, superación, como prioridades básicas para poder conseguir los objetivos primordiales de la educación primaria?				

24. Marca el elemento principal que hace falta en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, para brindar con ello un mejor servicio educativo. Puede señalar en caso de ser necesario más de un aspecto.

- () Trabajo en equipo.
- () Liderazgo.
- () Compromiso.
- () Responsabilidad.
- () Preparación docente.
- () Comunicación entre padres, maestros, directivo.
- () Otro _____

Sexo: () Masculino () Femenino

Ultimo grado de estudios:

() Normal Básica () Licenciatura () Maestría () Doctorado

Anexo 3

CUESTIONARIO PARA EL PADRE DE FAMILIA

El presente es un cuestionario, puesto que se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar la tesis de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, de la Universidad Panamericana “Campus Bonaterra”, bajo la responsabilidad de la Lic. Beatriz González Montañez.

Propósito: recabar información real y verídica que permitan analizar la problemática referente al aprovechamiento escolar y la gestión escolar, y sobre ello, realizar la tesis que permita obtener el grado de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos. Y así tomar las decisiones pertinentes, en donde la escuela ejerza resultados positivos en evaluaciones como ENLACE.

Instrucciones: emplee un bolígrafo para contestar las preguntas. Marque con una (X), la opción que considere de acuerdo a su criterio. Al hacerlo, piense en lo que sucede comúnmente en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M. Por favor contestar todas y cada una de las siguientes cuestiones.

Siempre (4) Casi Siempre (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

CUESTIONARIO PARA EL PADRE DE FAMILIA

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
1.	¿Considera que en la escuela se obtienen resultados satisfactorios con los recursos disponibles?				
2.	¿Cree que la organización y funcionamiento de la escuela es el adecuado para que ésta siga avanzando en los resultados?				
3.	¿Los aprendizajes obtienen de forma oportuna, intendentes y directivos para el beneficio de la institución?				
4.	¿La comunicación es eficiente entre docentes, intendentes y directivos?				
5.	¿Considera que el personal actúa a partir de los derechos de los niños y en torno a lo que los planes educativos mandan?				
6.	¿Considera que la escuela les provee de oportunidades a los maestros de crecer profesionalmente en beneficio de los estudiantes?				
7.	¿Considera que en la escuela entre el personal docente se toman acuerdos en las reuniones de consejo técnico y se respetan en pro de la enseñanza?				
8.	¿El consejo técnico se establece para tratar asuntos relacionados con la enseñanza?				
9.	¿Se cumplen con responsabilidad las comisiones designadas para los docentes?				
10.	¿El tiempo educativo, es destinado mayoritariamente al desarrollo integral de los estudiantes?				
11.	¿El colectivo docente se encuentra en constante actualización?				

CUESTIONARIO PARA EL PADRE DE FAMILIA

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
12.	¿Considera que los docentes tiene el acercamiento oportuno y eficiente con los padres de familia, en beneficio de los estudiantes?				
13.	¿El maestro comunica a los padres de familia sobre el resultado de las evaluaciones de sus hijos?				
14.	¿Considera que los docentes dominan los planes y programas, estrategias didácticas...?				
15.	¿Piensa que el maestro planea y prepara con anterioridad sus clases?				
16.	¿Piensa que el maestro entrega la planeación en tiempo y forma?				
17.	¿El maestro revisa a tus hijos las tareas encargadas?				
18.	¿Considera que en las clases se toman en cuenta los resultados de ENLACE, para mejorar las fallas?				
19.	¿Se aplican evaluaciones internas bimestrales en torno a los resultados obtenidos en la evaluación ENLACE?				
20.	¿Piensa que se toman en cuenta para la clase el resultado de la evaluación ENLACE para mejorar día a día?				
21.	¿Entre los maestros considera que prevalece el trabajo colaborativo y participativo?				
22.	Piensa que cotidianamente, ¿Se toman en cuenta las opiniones e inquietudes de los docentes?				
23.	¿Considera que los maestros se encuentran comprometidos, estimulados en su autoestima, para conseguir una educación de calidad?				

CUESTIONARIO PARA EL PADRE DE FAMILIA

24. Marca el elemento principal que hace falta en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, para brindar con ello un mejor servicio educativo. Puede señalar en caso de ser necesario más de un aspecto.

- () Trabajo en equipo.
- () Liderazgo.
- () Compromiso.
- () Responsabilidad.
- () Preparación docente.
- () Comunicación entre padres, maestros, directivo.
- () Otro _____

Sexo: () Masculino () Femenino

Ultimo grado de estudios:

- () Escuela Primaria incompleta () Escuela Primaria Terminada
- () Secundaria () Preparatoria
- () Licenciatura () Otro _____

Anexo 4

CUESTIONARIO PARA EL ALUMNO

El presente es un cuestionario, puesto que se está trabajando en un estudio que servirá para elaborar la tesis de la Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos, de la Universidad Panamericana “Campus Bonaterra”, bajo la responsabilidad de la Lic. Beatriz González Montañez.

Propósito: recabar información real y verídica que permitan analizar la problemática referente al aprovechamiento escolar y la gestión escolar, y sobre ello, realizar la tesis que permita obtener el grado de Maestría en Gestión y Dirección de Centros Educativos. Y así tomar las decisiones pertinentes, en donde la escuela ejerza resultados positivos en evaluaciones como ENLACE.

Instrucciones: emplee un bolígrafo para contestar las preguntas. Marque con una (X), la opción que considere de acuerdo a su criterio. Al hacerlo, piense en lo que sucede comúnmente en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral” T.M. Por favor contestar todas y cada una de las siguientes cuestiones.

Siempre (4) Casi Siempre (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

CUESTIONARIO PARA EL ALUMNO

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
1.	¿Consideras que en la escuela se obtienen resultados adecuados para la mayoría de los estudiantes?				
2.	¿Crees que el funcionamiento de la escuela es el adecuado para que ésta siga avanzando en los resultados?				
3.	¿Consideras que tus maestros enseñan lo suficientemente claro y cuando lo necesitas?				
4.	¿Crees que los que los docentes, intendentes y el director se comunican entre sí sobre los problemas de la escuela?				
5.	¿Consideras que el actuar de tus maestros, va de acuerdo con nuestra constitución y el derecho a la educación?				
6.	¿Consideras que la escuela da oportunidades para ser mejores a tus maestros?				
7.	¿Piensas que en las reuniones de maestros se trabajan temas de importancia para las clases y que todos los maestros las respetan?				
8.	¿Crees que las decisiones que se hacen en la escuela solamente las da el director, sin consultar a los maestros?				
9.	¿Los maestros y el director cumplen con responsabilidad sus obligaciones en la escuela?				
10.	¿Consideras que el tiempo en la escuela por parte de tus maestros se usa en mayor parte a la enseñanza, y no a resolver otros asuntos?				
11.	¿Los maestros estudian día a día para ser mejores en lo que hacen?				

CUESTIONARIO PARA EL ALUMNO

No.	Preguntas	Siempre (4)	Casi Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
12.	¿Los docentes tienen el acercamiento oportuno con los padres de familia en beneficio de ti?				
13.	¿Crees que los maestros tienen comunicación con los padres de familia sobre las evaluaciones de los hijos?				
14.	¿Consideras que tu maestro domina la enseñanza de todas las asignaturas?				
15.	¿Crees que los maestros planean y preparan con anterioridad su clase?				
16.	¿Te revisan las tareas encargadas?				
17.	¿Crees que los maestros cumplen con las tareas encargadas por otros maestros o el director?				
18.	¿Tu maestro retoma constantemente en las clases los resultados de la prueba ENLACE, para mejorarlos?				
19.	¿Se te aplican evaluaciones diferentes o solamente exámenes?				
20.	¿Durante la clase se analizan los resultados que obtuviste en las evaluaciones, identificando fallas y aciertos?				
21.	¿Consideras que prevalece el trabajo colaborativo y participativo entre los docentes?				
22.	En tu escuela, ¿Se llevan a cabo proyectos distintos en los que se ven involucrados, maestros, padres de familia, alumnos y el director?				
23.	¿Crees que los maestros asisten con gusto y ganas, a dar lo mejor de sí mismos a tu escuela?				

24. Marca el elemento principal que hace falta en la Escuela Primaria “Gabriela Mistral”, para brindar con ello un mejor servicio educativo. Puede señalar en caso de ser necesario más de un aspecto.

- () Trabajo en equipo.
- () Liderazgo.
- () Compromiso.
- () Responsabilidad.
- () Preparación docente.
- () Comunicación entre padres, maestros, directivo.
- () Otro _____

Sexo: () Masculino () Femenino

Escuela: _____

Grado: _____ Grupo: _____

Anexo 5 Segundo Formato de procesamiento de los cuestionarios

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS DOCENTES DE LA ESCUELA PRIMARIA "GABRIELA MISTRAL" T.M

TE= Trabajo en equipo L= Liderazgo C=Compromiso R=Responsabilidad P=Preparación docente

CP=Comunicación con padres de familia, maestros y directivo O=Otro

Encuesta	Sexo	Preparación	Preguntas realizadas a docentes																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24								
																										T E	L	C	R	P	C P	O		
	M	LICEN- CIATURA	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2	3	3	3	*					*			
	M	LICEN- CIATURA	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	4		*	*						
	M	LICEN- CIATURA	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3		*							
	M	LICEN- CIATURA	2	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	*				*				
	M	MAES-TRÍA	2	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	4	1	2	4	2	3	3	3	3	3		*		*					
	M	LICEN- CIATURA	1	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	4	*								
	M	MAES-TRÍA	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	2	3	3	3	*								
	H	LICEN- CIATURA	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	1	3	3	3		*				*			
	M	MAES-TRÍA	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2	3	3	3			*	*	*	*			
	M	LICEN- CIATURA	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	1	2	2	4		*							
	M	LICEN- CIATURA	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3	*								
	M	LICEN- CIATURA	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2	3	3	3	*	*			*				
	H	LICEN- CIATURA	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	4	*								

	H	LICENCIATURA	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	3	*		*				
	H	LICENCIATURA	1	4	1	2	4	3	4	2	1	2	3	3	4	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4		*	*				
	H	PREPARATORIA	1	3	1	4	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	3	2		*					
	H	DOCTORADO	2	4	2	4	4	2	2	4	2	4	3	3	4	3	3	1	3	1	3	1	3	3	4	*						
	H	LICENCIATURA	2	2	1	2	2	3	3	2	1	3	4	2	4	4	4	4	4	1	4	1	4	2	4		*		*			
	M	SECUNDARIA	2	2	1	2	4	3	4	2	1	1	3	3	2	2	3	1	3	4	3	1	3	3	2		*					

Hombres: 7

Mujeres: 12

Secundaria: 1

Preparatoria: 1

Licenciatura: 14

Maestría: 2

Doctorado: 1

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA PRIMARIA “GABRIELA MISTRAL” T.M.

TE= Trabajo en equipo L= Liderazgo C=Compromiso R=Responsabilidad P=Preparación docente
 CP=Comunicación con padres de familia, maestros y directivo O=Otro

Encuesta	Sexo	Preguntas realizadas a padres																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24							
																									T E	L	C	R	P	C P	O	
	H	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	1		*				*		
	H	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2	1	1	2	3	2	2							*	
	H	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	1	1	2	2		*						
	H	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	1	1	3	2	4	2	1	3	1	3	2	2							*	
	H	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	*	*			*			
	H	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	3	1	4	4	3	3	2	3	2		*						
	M	1	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	3	3	4	4	2	3	2	*					*		
	M	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	1	3	1					*			
	M	2	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	4	4	3	2	2	3	2					*			
	M	1	3	2	1	3	4	4	4	4	2	3	3	1	2	4	2	3	3	4	2	2	2	2					*			
	M	1	4	2	1	1	3	3	3	3	2	4	2	1	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2			*					
	M	1	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	3	1	4	2	3	2	3	3	1	2	3	4				*				
	M	1	4	3	2	1	3	2	2	1	3	4	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	3		*	*					
	M	2	3	4	2	1	2	2	2	1	3	2	3	2	4	3	3	1	3	2	2	2	2	2		*						
	M	3	3	3	2	2	4	1	1	1	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	1	2	3	2					*		
	M	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	*							
	M	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3	4	2	3	2	1	3	1	1	*	*				*		
	M	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	1	1	1	3	3	2	2	4	3	4	2	2		*						
	M	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	4	3	2	1	3	3	3	4	2			*		*			
	M	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	2	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	1		*				*		

	M	1	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	1	2	4	3	2	1	3	3	2	4	2	2			*				
	M	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	*	*					
	M	1	4	2	1	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	1	2	3	3	4	3	3	1	*			*	*	*	
	M	1	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	4	3	2		*					
	M	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	4	3	2	1	3	4	3	3	4		*					
	M	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	4	2	3	2	4	2	2	3	*						
	M	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	1	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	*						*
	M	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	1	1	1	4	3	2	1	2	3	3	1	2				*			
	M	3	3	4	2	1	2	3	1	3	2	2	1	2	3	3	4	2	3	3	2	4	2	1		*					
	M	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	*						
	M	3	3	3	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	4	2	3	3	1	2	*						
	M	4	4	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2	2	1	*						
	M	1	3	4	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	1	1	1	3	3	3	3	2	4		*					
	M	3	4	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	4	1	1	4	3	4	3	3	3		*	*				
	M	1	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	1	2	2	4	2	3	3	3	2	4	3	2	*		*				
	M	2	2	4	1	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	4	3	4	3	3	4					*		
	M	3	3	2	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	4	2	4	2	1	3		*					
	M	3	4	2	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2	3	2	*						
	M	1	3	3	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	1	1	1	3	2	3	3	1	4					*		
	M	2	4	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	4	1	1	4	3	2	4	2	2			*				
	M	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	2	4	2	3	3	3	3	1	1	1		*					
	M	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	4	2	3	3	1	2	*					*	
	M	2	1	3	3	1	3	2	1	4	1	3	1	3	2	2	3	2	1	4	1	2	1	2			*				
	M	2	1	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	3	2	1	4	1	2	1	1		*					

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA PRIMARIA “GABRIELA MISTRAL” T.M.

Encuesta	Sexo	Grado	Preguntas realizadas a los alumnos																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24								
																										T E	L	C	R	P	C P	O		
	H	3º	3	4	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	4	3	4	3	3	1	*								
	H	3º	1	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	1	2	2	2	3	3	3	2	4	3	3			*							
	H	3º	2	2	4	1	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	4	3	4	3	3	1			*						
	H	3º	3	3	2	2	4	3	2	1	3	3	2	2	2	1	2	1	2	4	2	4	2	1	2	*								
	H	3º	3	4	2	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2	3	2			*						
	H	3º	1	3	3	1	3	3	2	2	4	3	2	4	2	4	1	1	1	3	2	3	3	1	1	*								
	H	3º	2	4	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	4	3	2	4	2	1	*								
	H	3º	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	3			*				*		
	H	3º	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	4	2	3	3	1	1				*			*		
	M	3º	2	1	3	3	1	3	2	1	4	1	3	1	3	2	2	3	2	1	4	1	2	1	3			*						
	M	3º	2	1	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	3	2	1	4	1	2	1	2	*								
	M	3º	3	4	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	4	3	4	3	3	1	*	*			*				
	M	3º	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	*								
	M	3º	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	4	*		*						
	M	3º	2	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	2			*						
	M	3º	2	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	4	1	2	4	2	3	3	2	3	4			*						
	M	3º	1	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	4	*								
	M	3º	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	2	3	3	2			*		*				
	M	3º	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	1	2	4	4			*						
	M	3º	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2	3	4	1	*					*			
	H	4º	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	1	2	3	3			*						
	H	4º	2	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	4	1			*						
	H	4º	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	*					*			

	H	4°	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	2		*		*				
	H	4°	2	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	1	*							
	H	4°	2	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	4	1	2	4	2	3	3	2	3	1	*							
	H	4°	1	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	3		*				*		
	H	4°	2	4	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	4	1	1	4	3	2	4	2	1						*		
	H	4°	3	3	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	2	4	2	3	3	3	3	1	1	1		*						
	H	4°	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	4	2	3	3	1	3	*							
	H	4°	2	1	3	3	1	3	2	1	4	1	3	1	3	2	2	3	2	1	4	1	2	1	1	*	*			*			
	M	4°	2	1	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	2	2	3	2	1	4	1	2	1	2	*							
	M	4°	3	4	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	4	1	1	4	3	4	3	3	2	*		*					
	M	4°	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	1		*	*					
	M	4°	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	2	2	3	1		*						
	M	4°	2	3	3	2	4	3	4	2	2	1	3	3	4	2	2	3	3	2	4	4	2	3	3	*							
	M	4°	2	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3	1	4	1	2	4	2	3	3	2	3	1		*		*				
	M	4°	1	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	1	4	3		*						
	M	4°	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	2	3	3	1						*		
	M	4°	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	2	2	3	3	2	4	1	2	4	2		*	*					
	M	4°	3	4	2	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	1	4	4	2	4	2	3	4	2		*						
	H	5°	2	3	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	4	2	3	3	2	3	1	2	3	1					*			
	H	5°	2	4	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	4	1	1	4	3	2	4	2	1		*		*				
	H	5°	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	3	*							
	H	5°	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	1	*							
	H	5°	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	4	3	3	3	4	2	2	3		*						
	H	5°	3	3	1	3	2	1	4	1	3	1	3	3	3	1	2	4	4	2	2	4	2	3	2			*					
	H	5°	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1		*						
	H	5°	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	*							
	H	5°	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	4					*			
	H	5°	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	2	3	2	*							
	M	5°	3	2	4	3	4	2	2	1	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	2	1	4	4	*		*					
	M	5°	3	1	4	3	2	1	3	3	2	3	2	3	1	4	3	4	3	3	3	4	3	2	4			*					

	M	5°	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	2		*					
	M	5°	3	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	*						
	M	5°	3	3	1	3	2	1	4	1	3	1	3	3	3	1	3	2	2	3	3	2	1	3	1				*			
	M	5°	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3		*					
	M	5°	2	1	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	2	2	1	*						
	M	5°	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	3	2	2	4	4	3	2	1	3	3	2	2		*	*				
	M	5°	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2		*					
	H	6°	3	4	2	3	2	3	1	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	3	4	2	1	*				*		
	H	6°	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	3				*			
	H	6°	1	3	2	1	4	1	3	1	3	3	3	1	2	4	4	2	2	4	2	1	3	2	1	*						
	H	6°	2	2	2	1	4	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	*						
	H	6°	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	2		*				*	
	H	6°	2	4	4	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	1						*	
	H	6°	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	2	3	3	3	1		*					
	H	6°	4	3	4	2	2	1	3	3	4	3	2	4	3	2	2	3	3	2	1	4	3	4	3	*						
	M	6°	4	3	2	1	3	3	2	3	2	3	1	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	1		*			*		
	M	6°	3	4	2	3	2	3	1	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	*						
	M	6°	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	4	4	2	2	4	2	2	2	1	2	*		*				
	M	6°	3	4	2	3	2	3	1	3	2	4	3	3	4	2	3	2	3	1	3	3	4	2	1		*	*				
	M	6°	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	2	3	4	3	3	3	4	2	2	2	1	2		*					
	M	6°	1	3	2	1	4	1	3	1	3	3	3	1	2	4	4	2	2	4	2	1	3	2	4	*						
	M	6°	2	2	2	1	4	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2		*		*			
	M	6°	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	4		*					
	M	6°	2	4	4	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	4	*					*	
	M	6°	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	4	3	2	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2		*	*				

Anexo 6 Texto de apoyo

Bibliografía obligatoria: Tejada Fernández, J. (1998). La gestión del cambio: El papel de los directivos ante la innovación. En: Los agentes de la innovación en los centros educativos. España, Ed. Aljibe.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO:

EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS ANTE LA INNOVACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Del amplio espectro de variables que intervienen en el desencadenamiento u obstrucción de los procesos innovadores en el ámbito del centro educativo, el rol a desempeñar por los directivos se constituye en un elemento de capital importancia, tanto por la responsabilidad que adquieren ante la propia institución, ante la Administración Educativa y ante la misma sociedad, en la implementación y fomento de la innovación, como por el hecho de erigirse en cabeza visible institucional sobre la que van a converger, en buena parte, las expectativas, presiones y condicionantes que, desde estas mismas instancias, van a generarse en orden a modelar su actuación, para influir en el comportamiento institucional, en uno u otro sentido.

Por tanto, nos encontramos ante un rol específico que, desde el principio, va a ver condicionada su actuación por la amplitud de la red en la que se inscribe y por el inevitable surgimiento de sucesivos tipos de conflicto en el curso de su desempeño. Ello sitúa al directivo en una comprometida situación desde la que va a resultar difícil, no sólo la innovación como tal, sino también la propia gestión

institucional. Su papel, pues, está mediatizado por la propia naturaleza de la innovación y su proceso, así como por el propio significado de la gestión del cambio en la institución educativa.

En este sentido, es muy diferente gestionar el cambio que procede de fuera del centro (por exigencia del sistema educativo, por ejemplo) del cambio que se origina en la propia institución, motivado por un problema detectado en la práctica educativa por parte de un conjunto de profesores, que en aras a la mejora de la misma, consideran importante acometer. Además, el propio proceso de implementación y desarrollo de las innovaciones en la práctica determinan actuaciones diferenciadas por parte de los directivos. Y todo ello, con independencia de la cultura organizativa, los estilos directivos u otro tipo de variables institucionales que se tornan en factores decisivos de la propia gestión y por ende en el éxito o fracaso de la innovación.

Así pues, estamos ante un fenómeno suficientemente significativo como para constituirse en objeto de estudio singular y específico en tanto en cuanto sobre la figura de los directivos van a concentrarse, primordialmente, el conjunto de influencias, cuya resultante impulsará, de modo decisivo, el rumbo del devenir institucional por lo que se refiere a la gestión y promoción del cambio, entre otras cosas.

2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO: EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS

Hemos visto en capítulos precedentes. que el cambio es un proceso complejo, no exento de dificultades. Su desarrollo queda mediatizado por la propia naturaleza del mismo, así como por el contexto en el que se inscribe. Y es este contexto el

que posibilita su éxito o fracaso. Contexto, igualmente, complejo por la cantidad de variables que inciden en él (la propia organización estructural, los agentes de cambio, sus relaciones, el clima institucional, la cultura, etc.).

También aludíamos a la dimensión tecnológica de la innovación, junto con las demás, como caracterizadora del cambio y como posibilitadora, no sólo de su orquestación-planificación, sino también de su desarrollo. Es decir, al entender la innovación como proceso argüíamos la necesidad de sistematizar sus fases de manera que la puesta en práctica y el desarrollo del cambio fuera posible.

Estas mínimas alusiones nos abocan directamente a la gestión del cambio, entendiéndola como el proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, activación de procesos, animación, evaluación, implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados.

Nos enfrentamos, pues, a toda una nueva problemática que a su vez entraña nueva complejidad, al estar indefectiblemente unida a la gestión institucional. Ello implica fenómenos de resistencia, poder, toma de decisiones, influencia, relaciones humanas, etc. en el seno de los centros educativos, que oscilan por su parte entre la permanencia, el conservadurismo, la adaptación, el cambio, el desarrollo institucional como fenómenos genuinos también de los mismos.