



María Verónica Nava Avilés / *Coordinadora*

# PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA SECUNDARIA



El texto analítico se constituye en una de las herramientas para explicar fenómenos sociales complejos como lo es el campo de la gestión escolar; por tanto, el trabajo investigativo permite el despliegue intelectual a través de la narración; mismo que puede ser un elemento fundamental para la formación inicial y para el desarrollo profesional como docentes reflexivos y críticos en los contextos en los que realizan sus prácticas.

Se reconoce el valor que representa la función de dirección al visibilizar algunas de las actividades que desarrollan como parte de la cultura institucional; mismas que en su mayoría generan expectativas de cambio en la comunidad educativa al ser un elemento fundamental en la organización y funcionamiento de la escuela.

A cada uno de los docentes que compartieron sus experiencias y forman parte de la riqueza colectiva de la obra a través de las entrevistas, un grupo de psicólogas educativas en formación recuperó sus visiones críticas desde ejercicios de reflexión analítica al reconocerlas como prácticas innovadoras que se desarrollan en algunas escuelas secundarias de la Ciudad de México.



Imagen de portada: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com)

# PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA SECUNDARIA

**María Verónica Nava Avilés**  
(Coordinadora)

*GUADALUPE ADRIANA ALONSO MARTÍNEZ*  
*DULCE JACQUELINE ALPIZAR JULIÁN*  
*IVONNE CONTRERAS CRUZ*  
*JACQUELINE MARTÍNEZ GÁMEZ*  
*MARISOL MAYA FIGUEROA*  
*ITZEL VIRIDIANA MIRANDA TREJO*  
*JAZMÍN ZAMBRANO ESTRADA*  
*MARÍA VERÓNICA NAVA AVILÉS*



*Versión digital*



Carlos Castellanos Rivera  
**DIRECTOR GENERAL**

**Consejo Editorial:**

Mtra. Anita Barabtarlo y Zedansky  
Mtro. Marco Antonio Salazar  
Mtro. Alfredo Pintos Aguilera  
Mtro. Celerino Ruiz Ramos  
Dr. Liberio Victorino Ramírez  
Dra. Elena Leticia Castañeda Jiménez  
Dr. Jorge Alberto Chona Portillo  
Dr. Fernando Monroy Dávila  
Lic. Luciano Plascencia Valle  
Mtro. Miguel Valle Pimentel  
Dr. Jesús Araiza Martínez  
Mtro. Jaime Raúl Castro Rico  
Mtro. Carlos Mario Castro  
Dr. Francisco Díaz Estrada  
Memo (Guillermo Argandoña Sánchez)

Primera Edición Digital: Septiembre 2020  
Diseño de portada: María Elisa Salazar Moya

© María Verónica Nava Avilés

Registro para versión digital  
ISBN: 978-607-98737-7-6

Todos los derechos reservados. Se permite la reproducción de la presente obra, por cualquier medio impreso, electrónico, auditivo, con la autorización por escrito de los editores y el titular de los derechos y citando la fuente.

Lo textos publicados en el presente volumen fueron dictaminados bajo la modalidad de lectura de pares ciegos.

**Edición digital hecha en México**

## ÍNDICE

<b>CONSTRUIR MIRADAS DESDE LA PALABRA</b> <i>Alejandra Ávalos Rogel</i> .....	7
<b>PRÓLOGO</b> <i>Carlos Estrada Sánchez</i> .....	11
<b>DE LA APROPIACIÓN COGNITIVA A LA CONSTRUCCIÓN DEL TEXTO. UNA EXPERIENCIA DESDE EL ANÁLISIS NARRATIVO EN LA FORMACIÓN INICIAL</b> <i>María Verónica Nava Avilés</i> .....	13
<b>¿ES EL TRABAJO COLABORATIVO FUNDAMENTAL PARA LOGRAR LA INNOVACIÓN?</b> <i>Guadalupe Adriana Alonso Martínez</i> .....	31
<b>EL CAMBIO EDUCATIVO IMPLICA TRABAJO COLABORATIVO</b> <i>Dulce Jaqueline Alpizar Julian</i> .....	47
<b>IDONEIDAD EN LA ESCUELA, ¿ES UNA GARANTÍA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN?</b> <i>Ivonne Contreras Cruz</i> .....	61

<b>LA MEJORA EDUCATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN</b> <i>Jacqueline Martínez Gámez</i> .....	71
<b>CALIDAD EDUCATIVA. UN COMPROMISO COLECTIVO</b> <i>Marisol Maya Figueroa</i> .....	79
<b>LOS RETOS EN EL DESARROLLO DE UNA EDUCACIÓN PARA TODOS</b> <i>Itzel Viridiana Miranda Trejo</i> .....	89
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS... UN RETO COLECTIVO</b> <i>Jazmin Zambrano Estrada</i> .....	103

## CONSTRUIR MIRADAS DESDE LA PALABRA

**¿QUÉ ES FORMAR** profesionales para la educación?

Los procesos que se viven en la formación de profesionales para educación no se circunscriben al hecho de “proporcionar” a los estudiantes contenidos conceptuales para ser memorizados y luego recitados en un examen; tampoco se trata solamente de que adquieran procedimientos que les permitan guiar su acción, pues se trata de una tarea casi imposible, porque tendremos que darles miles de procedimientos, uno dependiendo de cada posible circunstancia y ni así acabaríamos porque la realidad es cambiante, los contextos son distintos, las circunstancias varían, cada escuela tiene su propia cultura, sus propias relaciones, su propia razón de ser. Entonces el procedimiento ad hoc tiene que ser construido e inventado desde y con los propios sujetos.

¿Qué significa formar profesionales para educación cuando se tiene un currículum que básicamente está estructurado en componentes teóricos y prácticos? Esta es la magia de los formadores de formadores.

Encuentro que en esta publicación hay una doble construcción en la formación de las estudiantes de la Especialidad en Psicología Educativa:

Una “mirada” que ayude a reconocer a los actores educativos y sus prácticas de manera amplia, moviéndose debajo de los techos simbólicos de culturas escolares específicas, con sus propósitos, sus miedos y sus deseos, sus formas de interacción, sus contradicciones, pero también su enorme deseo de crecer.

Una “palabra”, que dará cuenta de la construcción cognitiva de las estudiantes en Psicología en torno al “devenir” de la gestión escolar, de los procesos que se están dando como producto de los diversos posicionamientos de los sujetos. Esto es, con su misma palabra dan cuenta de los lugares de poder donde incluso ellas mismas están posicionadas.

Y junto a esta doble construcción encuentro la sorpresa, las estudiantes se admiran y se sorprenden, a veces gratamente otras veces no tanto, de encontrar una nueva realidad, una nueva realidad no conocida, a veces reconocida desde el lugar de los estudiantes que muchas veces es de “temor” hacia los directivos. Pero también el reconocimiento de una posible realidad como docentes, que también ocuparán un lugar dentro de las tramas de la gestión escolar y que por lo mismo se convertirán en actores con poder, que tomen decisiones.

### **La importancia del referente teórico en la construcción de la mirada**

Voy a comenzar afirmando que los estudiantes en formación son sujetos “ciegos”, son ciegos porque sus saberes previos sobre las formas como se organiza una escuela, sobre la construcción del proyecto escolar, sobre las decisiones que se toman tras bambalinas, no han sido construidos desde la posición de estudiante. Porque más de 12 años de escolaridad han sido vividos frente a maestros dando clase y no necesariamente frente a actores educativos en ejercicio de gestión.

Para ver las formas de gestión, efectivamente hay que estar ahí y qué mejor en los momentos en los que se está haciendo la práctica profesional en los espacios de observación y práctica docente. Sin embargo estar ahí no necesariamente es ver. Para ver, como dicen los mismos teóricos de la psicología del procesamiento de información, se requiere un antecedente cognitivo previo, una estructura que permita al sujeto hacer asequible la realidad que está viviendo.

Esta construcción previa se logró gracias al acercamiento de las estudiantes a diversos textos gestión escolar, el referente teórico en estas construcciones que permite la construcción de la mirada tiene lugar en dos momentos: El primero, la apropiación de los significados de la gestión escolar desde diversos autores: Bolívar, Murillo, Muñoz, Antúnez, Fullán, Zorrilla entre otros, de la importancia de la autonomía escolar en la construcción del proyecto propio de las escuelas, de la posibilidad que tienen los actores de construir escuela y de construirse con ella. Con ellos miran a los actores: al director pero sobre todo a la subdirección operativa.

Sin duda hay contradicciones: Se encuentra incongruencia entre la autonomía de la gestión escolar y las decisiones que se toman en la escuela -no considerar las decisiones del grupo, no considerar la mirada a los alumnos que por diversas razones estaban a punto de desertar.

El segundo, el análisis de los trozos de realidad recuperados en las narrativas a partir de algunas categorías de la gestión, donde se recupera la autonomía, la re-profesionalización, se recupera la idea de Educación Para Todos; la atención a la diversidad, el trabajo colaborativo y las asociaciones de personas, la planificación, la idea de atención a la diversidad, perfiles e indicadores y asociaciones escolares.

### **La importancia del referente teórico en la construcción de la palabra**

La narrativa fue considerada como una estrategia de reconstrucción de la realidad, el acercamiento se hizo desde Rivas y Ricoeur al utilizar la narrativa como manifestación de la realidad; en donde se plasman sentimientos, emociones y puntos de vista a partir de la historia personal que en relatos nos permite recuperar algunos sucesos pasados y presentes en varios sentidos:

Narrar el acontecimiento de lo que sucedía durante las jornadas del Consejo Técnico Escolar.

Recuperar la palabra de los mismos actores educativos sobre las interacciones que tenían lugar.

Recuperar su propia mirada, su propio sentir, incluso su desesperanza, frente a lo que estaban viviendo en la propia escuela.

La experiencia en la aplicación de diagnósticos para la intervención, pero también los procesos de construcción del conocimiento en un diálogo permanente de carácter sociohistórico. Preguntarse dónde queda el sentido educativo.

La admiración y la sorpresa de las alumnas se centró en verse a sí mismas y ver el lugar que ocupa el servicio educativo de atención a la diversidad, en un posicionamiento que es muchas veces desventajoso respecto a la misma dinámica del escuela: “¿Qué hacer para ofrecer una atención a la diversidad?” “¿Cómo lograr la participación de todos los docentes para el desarrollo del escuela inclusiva?” “¿Cómo hacer para que se involucren los padres y las familias, los maestros, para que se logren los objetivos educativos en los sectores escolares desfavorecidos?”

Todos reconocen la labor de Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI), pero las alumnas afirman “no es suficiente con el reconocimiento”, se requiere mayor acción.

Una de las herramientas para estar preparados ante los cambios y las crisis, en estos períodos indefinidos puede ser la gestión escolar.

**DRA. ALEJANDRA ÁVALOS ROGEL**

## PRÓLOGO

**EL PRESENTE DOCUMENTO** recupera las voces de las integrantes de un grupo de la Escuela Normal Superior de México que concluyó el Curso de Gestión Escolar en el 6º semestre de la Especialidad en Psicología Educativa.

No son voces cualquiera, se trata de voces de jóvenes normalistas mexicanas que muy pronto serán corresponsables directas de acompañar profesionalmente la formación de cientos, o quizá miles, de adolescentes en una etapa particularmente difícil de la historia social y educativa de nuestro país.

Aparece en su discurso una preocupación por lo incierto de dicha práctica profesional en el futuro inmediato y por identificar formas exitosas de incorporar los saberes adquiridos en su formación normalista al enfrentar problemáticas cotidianas propias de la educación secundaria; manifiestan también su gusto por haber podido corresponder con éxito, a través del portafolio académico construido en el Curso de Gestión Escolar a las expectativas de algunos directivos en las escuelas que las recibieron para desarrollar sus jornadas de práctica.

A partir de lo expresado por ellas, se puede percibir que están centradas en su propia formación y en la que requieren los adolescentes contemporáneos así como en lo factible que es poder poner en práctica sus saberes en el marco de la reestructuración reciente de la escuela secundaria establecida por la Secretaría de Educación Pública.

En ese marco es que realizan una investigación original basada en fuentes primarias (los actores de la escuela) y apoyadas en un buen

arsenal teórico, renunciando a emitir juicios de valor antes de explicar y describir.

Resulta por demás señalar que no están inaugurando este tipo de indagación y producción en el ámbito de la Educación Superior pero lo que es incuestionable es que han procurado basar sus investigaciones en, como ya se señaló, fuentes primarias y en posiciones originales que nos anticipan que en el último año de su formación inicial habrán de consolidar narrativas de primer nivel para la construcción de sus Documentos Receptionales y que en su ejercicio laboral irán dotadas del instrumental teórico y metodológico y de una actitud crítica y colaborativa necesarias para cumplir con éxito su compromiso profesional ante la educación pública mexicana. ¡En hora buena!

**MTRO. CARLOS ESTRADA SÁNCHEZ**

## **DE LA APROPIACIÓN COGNITIVA A LA CONSTRUCCIÓN DEL TEXTO. UNA EXPERIENCIA DESDE EL ANÁLISIS NARRATIVO EN LA FORMACIÓN INICIAL**

**MARÍA VERÓNICA NAVA AVILÉS**

**EN EL CONTEXTO DE** la educación superior, la formación y desarrollo de la calidad del profesorado constituye probablemente uno de los mayores retos del sistema educativo, para abordarlo es preciso contar con marcos interpretativos de la realidad, que apoyados en las ciencias de la complejidad propician una práctica de investigación que posibilita más que una “*propiedad emergente*” (Solé, 2009)<sup>1</sup> “*otra dimensión*”, más acorde a los cambios y exigencias que la sociedad global determina y al desarrollo de la “*capacidad comprensiva*” como elemento en el análisis para releer la realidad ante la posibilidad de reconfigurar el sentido en lo singular; en tanto el docente sea capaz de responder a las necesidades locales.

El tránsito que cognitivamente se realiza en el desarrollo de la revisión de la literatura propia de un campo disciplinario, como es el caso de la gestión escolar para la elaboración de texto analítico requiere de un acompañamiento colectivo a través de un conjunto de categorías de análisis con las cuales se dé cuenta de los recortes de la realidad escolar que se han realizado.

---

<sup>1</sup> Solé, R. (2009). *Redes complejas. Del genoma a internet*. Barcelona: Tusquets.

La visión de formación como señala Gadamer (1993),<sup>2</sup> está estrechamente vinculada con la noción de cultura, con una serie de riquezas en tanto sean los sujetos quienes actúen en forma consciente como el componente que fortalece a las instituciones ya que contribuye a generar y producir conocimiento impactando en el campo educativo (DGENAM, 2017)<sup>3</sup> que desde la complejidad de la profesión docente enfrenta una modernidad cada vez más líquida, digital, desbordada, caótica, hiperreal y enmarcada por la incertidumbre.

Lo que requiere establecer puentes entre la apropiación cognitiva y la elaboración de un texto analítico a través de un conjunto de elementos que alerten y superen la fragmentación del conocimiento; por lo que uno de los propósitos centrales en la formación inicial es establecer niveles de interacción y articulación entre las reconstrucciones cognitivas de los alumnos en formación y los cruces epistémicos transdisciplinarios en dicha formación inicial; ya que de acuerdo con el Plan de Estudios 1999 de la Licenciatura en Educación Secundaria en la Ciudad de México (SEP, 1999)<sup>4</sup> se constituyen en el campo de estudio de la gestión escolar que formalmente se realizan en el sexto semestre con las once especialidades que ofrece la (Escuela Normal Superior de México) ENSM, donde se revisan y reconocen teórica y metodológicamente cómo un conocimiento que el estudiante ha vivido a lo largo de sus experiencias en las jornadas de práctica en las escuelas secundarias en los semestres anteriores.

Ahora con mayores herramientas analíticas inscribe su complejidad en la dinamicidad propia del desarrollo en la organización, administración, relación pedagógico-curricular y la vinculación con la participación social de los diversos actores que forman parte de la cultura institucional; lo que implica transitar por posturas fenomenológicas, al recuperar una de las tradiciones en la teoría educativa que ha contribuido en el reconocimiento del significado y estructura de la realidad escolar a diferencia de otras que ha establecido un conjunto de

<sup>2</sup> Gadamer Hans, G. (1993). *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica Hermeneia 7*. Quinta edición. Salamanca: Sígueme.

<sup>3</sup> DGENAM. (2017). Criterios Técnicos para el Funcionamiento y Desarrollo de la Investigación en la Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio (DGENAM). *Documento de Trabajo*. México: DGENAM.

<sup>4</sup> SEP. (1999). *Plan de Estudios 1999*. Licenciatura en Educación Secundaria. México: SEP.

competencias y habilidades estandarizadas, de clara eliminación del sujeto en contra del sujeto; por tanto, se requiere de un despliegue intelectual acompañado de exigencias colaborativas, con las cuales los sujetos que narran alcancen un mayor nivel de comprensión de la cultura institucional ya que como futuros profesionales es deseable que desarrollen una práctica reflexiva (Giroux, 1990),<sup>5</sup> crítica y transformadora o de mejora en los centros educativos.

El trabajo colaborativo promueve el desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes que se basan en varios principios (Medina, 2013):<sup>6</sup>

- Aprender de forma participativa mediante trabajos en grupos.
- Establecer una correcta secuencia formativa que parta de los intereses y las necesidades de los alumnos en formación.
- Aprender en ambientes de diálogo e interacción social.
- Crear un clima de escucha activa y comunicación.
- Elaborar proyectos de trabajo conjunto.

Transitar del individualismo a la realización de acciones colaborativas requiere de un proceso innovador de carácter comunicativo, considerando que la mejora y relevancia de la enseñanza y el aprendizaje dependen del clima, de acciones y relaciones que el aula como grupo humano configura; el aula, a su vez es entendida como un socio-grupo singular que se caracteriza por su cohesión, liderazgo compartido y responsabilidades asumidas en su globalidad; ya que la actitud analítica promueve el proceso formativo como indagador aumenta el conocimiento profesional, la autonomía y creatividad intelectual. Para ello, uno de los primeros ejercicios es que el propio sujeto reconozca dos construcciones:

<sup>5</sup> Giroux, H. (1990). "Los profesores como intelectuales transformativos" y "La Educación del Profesor", en: *Los profesores como intelectuales*. Barcelona: Paidós.

<sup>6</sup> Medina, A. (2013). *Formación del Profesorado: Actividades innovadoras para el dominio de las competencias docentes*. España: Editorial Universitario Ramón Areces.

*Epistémica*, al aprender desde procesos de auto-reconocimiento y potenciación de capacidades sobre su propio proceso de aprendizaje como refiere Cherniak (1992)<sup>7</sup>

*Ontológica*, en el acceso epistemológico del internalismo/externalismo, por medio de la reflexión o como señala Kant (2003),<sup>8</sup> al caracterizar la tarea crítica, el saber el límite de nuestras facultades cognitivas es el principio formal de constituirse a sí mismo sistemáticamente en objeto de conocimiento (erkenntnis).

Ejercicio que es acompañado de una serie de acciones colectivas que le permitan pensar con el Otro la complejidad de los fenómenos educativos; como acto mismo de conocimiento (Bachelard, 2000),<sup>9</sup> de cuestionamiento y explicación de la realidad para comprenderla. Si bien, dicho campo disciplinario se constituye por un conjunto de dimensiones clave de la actividad profesional del profesorado en la educación secundaria, es a través de la mirada analítica de los sujetos que indagan donde se reconocen las diferentes posibilidades de análisis.

El reconocimiento de las categorías analíticas se establece entre los fenómenos institucionales, las relaciones complejas de la propia cultura y la dinámica escolar en la configuración del campo de la gestión escolar: administración educativa, organización escolar, calidad de la educación, relaciones saber-poder, participación democrática, autogestión, autonomía, lo instituido y lo instituyente, estilos de liderazgo, atención a la diversidad, procesos de equidad, convivencia sana y pacífica y sujeto histórico-social, entre otras.

Dicho ejercicio requiere pensar la realidad desde nuevos mapas de significado para activar los esquemas de conocimiento desde los cuales, en sus articulaciones y triangulaciones a veces híbridas se establecen relaciones categoriales con posibles cruces; y es ahí, justo en los nodos o puntos de conexión y enlace en donde se inicia el recorrido

7 Cherniak, Ch. (1992). "Rationality and the Structure of Human Memory", en: *Minimal Rationality*. Cambridge: The MIT Press.

8 Kant, I. (2003). *Critica De La Razón Práctica*. Título del original alemán: Kritik der reinen Vernunft. Buenos Aires: Losada.

9 Bachelard, G. (2000). "Obstáculos epistemológicos", en: *La Formación del Espíritu Científico. Contribución a un Psicoanálisis del Conocimiento Objetivo*. México: SXXI.

de clarificación explicativa. Por lo que es importante que tanto en el proceso de indagación como en el propio para activar el conocimiento de los alumnos y mejorar su construcción de significados se formulen preguntas, focalizando su atención; a medida que se interroga al objeto y se explica a la luz de categorías; más que hablar de andamiajes<sup>10</sup> propios del desarrollo de aprendizaje en los estudiantes nos referimos al desarrollo de redes de significados posibles; (Tierney y Cunninham, 1984)<sup>11</sup> en tres momentos:

*Recepción de la información;* los alumnos tienen que acuden a fuentes diversas de datos, hechos y conceptos para seleccionar la información relevante distinguiendo la que guarda mayor relación con las articulaciones establecidas.

*Transformación de la información;* se reconocen las posibilidades explicativas que fueron reconocidas en los enlaces

*Producción de información:* se crean lógicas discursivas entre los niveles de explicación y la información empírica obtenida por diversos cuestionamientos o diálogos con los actores educativos.

Con la incorporación de información empírica y las miradas preliminares que establece el contacto con los escenarios escolares en las primeras relaciones de significado (Graves y Cooke, 1980;<sup>12</sup> Anderson y Pearson, 1990<sup>13</sup>); lo que para algunos estudiantes les permite establecer relaciones grabadas, ya que ayudan a estructurar mejor el pensamiento como refiere Neuman (1988)<sup>14</sup> la representación gráfica de

10 Un andamio cognitivo es una estructura temporal, en la cual los estudiantes desarrollan o adquieren nuevos elementos, destrezas y conceptos. Concepto acuñado en los setenta por Wood, Bruner y Ross (1976) y McLoughlin, Winnipis y Oliver, (2000)

11 Tierney, R.J. y Cunninham, J.W. (1984). "Research on teaching reading comprehension", en: P.D. Pearson (ed.) *Handbook of reading research*. New York: Longman.

12 Graves, M.F. y Cooke, C. L. (1980). "Effects of previewing difficult short stories for high school students", en: *Research on Reading in Secondary School*.

13 Anderson, R. y Pearson, P. (1984) "Aschema-theoretic view of basic processes in reading comprehension", en: *Pearson (ed.) Handbook of reading research*. New York: Longman.

14 Neuman, S. (1988). "Enhancing children's comprehension through previewing", en: J.E. Reardon y Baldwin, R.J. (Eds.). *Dialogs in literacy research. Thirtyseventh Yearbook of de National Reading Conference*. Chicago: National Reading Conference.

la información apoya a los estudiantes a reconocer sus ideas que están siendo articuladas con la literatura previa, de tal forma que la organización de pensamiento que se ha construido permita ir estableciendo lógicas de explicación.

Más allá de la habilidad o competencia curricular, los textos analíticos no buscan confirmar certezas sino hacer de la contrastación teórico-empírica la fuente principal del trabajo reflexivo en colaboración; se trata de que a partir de reconocer las formas en cómo los sujetos damos sentido y significado a la realidad, es este caso la escolar, se construya una visión más holística del pensar, de desarrollar una razón acompañada con los otros en el diálogo, en la búsqueda con los otros, en compañía con los demás; ello nos obliga a desarrollar un razonamiento para valorar y rescentrar la realidad escolar.

La noción de dialogo es una construcción dinámica, establece la relación entre enunciados, voces individuales y colectivas, lo dialógico concierne a la interacción entre los sujetos, es una articulación que incorpora las voces del pasado, la cultura y la comunidad en tanto hay una coparticipación de la palabra entre el hablante y el interlocutor; la palabra se orienta hacia el destinatario; se mueve hacia la otredad, porque es desde el otro y desde la colectividad que la palabra se puede actualizar, presupone ese reconocimiento necesario de la palabra ajena.

El diálogo permite la comunicación con el Otro, es una forma de comprender el mundo en simultaneidad, es la esencia de la vida corporal, es como se hacen presentes la pluralidad de discursos desde la pluralidad de voces, el cual existe en una zona fronteriza entre los espacios socio-culturales y los socio-lingüísticos cuyas delimitaciones articulan historia y literatura y donde los hablantes interactúan y las voces desembocan en polifonía como señala Bajtín (1989)<sup>15</sup>

Donde lo relevante es transitar por revisiones teóricas, de no anteponer la voz de quien analiza a la de los actores educativos; de tratar de dar lectura crítica a lo que institucionalmente “no se dice” o “no se quiere que se diga” o “cuestione” porque “se está realizando o determinando”.

15 Bajtín Mijaíl, M. (1989). *Teoría y estética de la novela*. Madrid: Taurus.

Dichos elementos, se constituyen en el puente para movilizar la reconstrucción de conocimiento del campo de la gestión escolar<sup>16</sup> y el vínculo entre observador y realidad observada al realizar los acercamientos con los contextos de la realidad para analizar sus prácticas como ha sido referido por Morin (2005);<sup>17</sup> se requiere de miradas abiertas pero con rigurosidad teórica (Caetano, Curado y Jacquinet (2000)<sup>18</sup> con apoyo de algunas herramientas cognitivas:

*Realidades investigadas*; desde lo complejo de los fenómenos en forma irreductible como lo refiere Feyerabend (1986, p. 29)<sup>19</sup> con pluralidad metodológica al abordar la gestión escolar desde diversas dimensiones, cuyos significados se articulan fuertemente con los contextos institucionales.

*Esfuerzo intelectual*; para articular dichos contextos con nuevos modelos de comprensión; así como las interretroacciones entre los elementos constituyentes del corpus disciplinario de formación para dar cuenta de la complejidad del mundo escolar real.

Ejercicio que requiere no solo de la integración de disciplinas sino de comprender la realidad desde una racionalidad hermenéutica, lo que significa una forma de abordar, estudiar, entender, analizar y construir conocimiento a partir de procesos de interpretación ya que no se cierra a una sola realidad, no hay un único modo de apreciarla, reconocerla o entenderla; es por ello que se intenta establecerla como otra forma de representación social que nos permita mantener una apertura hacia lo múltiple y diverso en las actuaciones de los sujetos, pues a partir de sus manifestaciones externas podemos reconocer la existencia híbrida del mundo social y la interioridad significativa de los suje-

16 Nava y Estrada. (2016). “La gestión escolar en la formación inicial para la educación básica. Una construcción transdisciplinaria”, en: *Congreso y Seminario Horizontales* 2016. La Utopía Posible, Transdisciplinaria y Educación Básica. Morelia: ENSM.

17 Morin, E. (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Gedisa.

18 Caetano, João C. et. al. (2000). “On Transdisciplinarity in Organizations, Innovation and Law”, en: *Transdisciplinarity: Joint Problem-Solving among Science, Technology and Society*. Zurich: Workbook. Haffmans Sachbuch Verlag.

19 Feyerabend, P. (1993). *Contra el Método: Esquema de una Teoría Anarquista del Conocimiento*. Barcelona: Planeta-Agostini.

tos para comprender el mundo institucional a través de los sentidos y significados que construyen los sujetos en torno a sus prácticas.

Su desarrollo implica una forma de concebir, pensar y analizar la realidad escolar, al establecer sentidos de significado con el conocimiento nos permite reconocer los propios con la cultura institucional; asumiendo que en ella, se hace presente la pluralidad intersubjetiva entre los actores educativos y el cruzamiento de saberes (Galvani, 2007<sup>20</sup> y Pineau, 2007)<sup>21</sup> a través del reconocimiento de los niveles de la realidad que se establecen entre las disciplinas y cada persona que participa indagando en la institución como fuente de saber.

Sin mayor pretensión, se puede señalar que es la posibilidad para operacionalizar la práctica educativa de forma transdisciplinaria como lo señalan dichos autores, al desarrollar conjuntamente experiencias de investigación en los procesos de formación al articular el conocimiento y la revisión de las prácticas en servicio, al establecer los cruces epistémicos como señala Nicolescu (1998, y 2009)<sup>22</sup> con los saberes adquiridos, como es el caso del Curso de Gestión Escolar; en el que los alumnos desarrollan nuevas concepciones y formas de pensamiento como herramientas cognitivas de análisis más cercanas a las realidades que rodean a la cultura institucional.

En las escuelas convergen esquemas sociales, familiares y culturales cambiantes, que en cada generación de estudiantes es el maestro quien busca a través de una práctica distinta que el alumno vislumbre un mejor futuro; lo que implica, la revisión autocrítica de su misma práctica pedagógica; es decir, al transitar por procesos de deconstrucción, el aprendizaje ya no es el fin sino un medio que exige aprender a

20 Galvani, P. (2007). "La reflexividad sobre la experiencia: Una perspectiva transdisciplinaria sobre la autoformación" (1ª Parte), en: *Visión docente con-ciencia*. Año 6 N° 36, 5-11. En: [http://www.ceuarkos.com/Vision\\_docente/revistas/No.2036](http://www.ceuarkos.com/Vision_docente/revistas/No.2036).

21 Pineau, G. (2007). "Knowledge: Freeing Knowledge. Life, School and Action [Conocimiento: Conocimiento liberador]", en: Fourth World University Research Group. (Ed.) *The Merging of Knowledge. People in Poverty and Academics Thinking Together [Gente pobre y Académicos Pensando juntos]*. E.U.A: University press of America.

22 Nicolescu, B. (1998). *La transdisciplinariedad. Una nueva visión del mundo. Manifiesto*. Francia: Centro Internacional para la Investigación Transdisciplinaria. (CIRET). Francia: Du Rocher.

Nicolescu, B. (2009). *La teoría del conocimiento transdisciplinaria a partir del Manifiesto de Basarab Nicolescu*. Argentina. Fundamentos en Humanidades Universidad Nacional de San Luis – Argentina Año X. No. I.

desaprender para reaprender. Coincido con autores como Galvani, 2007<sup>23</sup> y Pineau, 2007)<sup>24</sup> quienes insisten en la necesidad de formar el espíritu<sup>25</sup> de la investigación desde la formación inicial; en tanto se constituya como un proceso de autoformación, cuidando el riesgo del roce de la práctica instrumentalista, los trabajos que se elaboraron, se orientan con la necesaria intención de materializar la producción intelectual, que como resultados concretos a través de textos analíticos, ahora compartidos con la comunidad académica, para su revisión, discusión, debate y seguramente para los autores son de enriquecimiento y mejora.

Si la formación designa el proceso vital y permanente de cambio por la interacción entre el sí (auto), los otros (socio, hetero) y el mundo escolar, la autoformación es entonces como la conciencia para la comprensión y la posible transformación del pensamiento del sujeto de dicha interacción entre el sí, los otros y el mundo institucional; como acto de acción de futuro con el devenir, se inscribe la postura del filósofo Gadamer (2001),<sup>26</sup> para quien la formación es uno de los conceptos fundamentales de las Ciencias del Espíritu y, particularmente, uno de los conceptos básicos del humanismo, el cambio al que se refiere, se constituye en el tránsito de una a otra situación del ser, mucho más elevada y compleja que adquiere el sujeto al dotarse de sentido.

Lo que sin duda abre nuevamente la discusión de la implicación del sujeto en todo proceso de formación en la reconstrucción cognoscitiva (Maturana y Varela, 1994)<sup>27</sup> ya que el conocimiento del campo de la gestión escolar, por demás complejo no se reduce a la adquisición

23 Galvani, P. (2007). "La reflexividad sobre la experiencia: Una perspectiva transdisciplinaria sobre la autoformación" (1ª Parte), en: *Visión docente con-ciencia*. Año 6 N° 36, 5-11. En: [http://www.ceuarkos.com/Vision\\_docente/revistas/No.2036](http://www.ceuarkos.com/Vision_docente/revistas/No.2036).

24 Pineau, G. (2007). "Knowledge: Freeing Knowledge. Life, School and Action [Conocimiento: Conocimiento liberador]", en: Fourth World University Research Group. (Ed.) *The Merging of Knowledge. People in Poverty and Academics Thinking Together [Gente pobre y Académicos Pensando juntos]*. E.U.A: University press of America.

25 La palabra "espíritu" (Mind), designa aquí el sistema constituido del sujeto y de los contextos sociales de interacción, si hay un espíritu (así como en Hegel), esto no está ni en el interior ni por fuera, sino en la circulación y el funcionamiento del sistema entero (Bateson, 1979) Bateson, G. (1979). Fragmentos de la introducción de Espíritu y naturaleza. Buenos Aires: Amorrortu. Edición en inglés, Mind and Nature. A Necessary Unity, E. P. Dutton, Nueva York.

26 Gadamer, Hans, G. (2001). *Verdad y Método. Tomo I*. Salamanca: Sígueme.

27 Maturana & Varela. (1994). *L'arbre de la connaissance*. París: Addison-Wesley.

de nuevos conceptos sino implica una transformación de los procesos de participación a través de nuevas formas de pensar el acto educativo.

Si bien, la reflexión en y sobre la acción como refiere Schön (1994)<sup>28</sup> se prolonga en una construcción identitaria hacia una posible práctica transformadora, es a través de la narración de las experiencias vividas como bien señala Ricoeur (1995),<sup>29</sup> que el plano cognoscitivo se pone en movimiento; mismo que para Maturana y Varela (1994)<sup>30</sup> es un proceso de regularidades significantes del sujeto y sus interacciones con los actores que cotidianamente viven la realidad, en este caso, de la gestión escolar.

El diálogo que producen dichas interacciones en torno a la experiencia, se estabilizan luego en las revisiones de los mapas cognitivos para activar los esquemas de conocimiento hasta volverse un saber reconocido, una visión del mundo institucional socialmente compartida y si bien es transmitida a través de las entrevistas, los análisis narrativos permiten reconfigurar la percepción de los sujetos cuando entran en contacto con los sujetos de la acción educativa y con ayuda de los andamiajes teóricos se constituye la posibilidad de reconocer diversos significados de los elementos de la práctica de la gestión escolar.

El sentido y significado de las acciones institucionales tiene gran importancia por su carga simbólico-representativa, ya que cuando se incorpora la voz de los sujetos y se hace texto como “narrativas de la acción” permite plasmar la comprensión de la acción de los sujetos y su explicación; mismas que establecen redes de significados por la acción que anima no solo el mundo del relato sino la experiencia cotidiana, en el cual están presentes dos elementos:

*La memoria*, como uno de los modos posibles de expresión de nuestra experiencia temporal; de ahí que narrar se nos presente básicamente como la reformulación de nuestra comprensión de la acción

28 Schön, D. (1994). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones*. Barcelona: Paidós.

29 Ricoeur, P. (1995). “La realidad del pasado histórico”, en *Historia y grafía*. No. 4. México: Universidad Iberoamericana.

30 Maturana y Varela. (1994). *L'arbre de la connaissance*. París: Addison-Wesley.

*La noción de acción humana*, como encadenamiento selectivo y significativo de acontecimientos, implica una evolución en secuencia que solo puede ser transmitida, o bien en el modo narrativo (alguien da cuenta de algo a alguien) como una serie de acontecimientos. (García, 1994, p. 495)

¿Quién narra? Y ¿Qué se narra? El narrador o sujeto de la enunciación narrativa o narrador, es quien recupera la voz que reconstruye el mundo de acción educativa; es un mediador entre el mundo institucional y el lector para dar cuenta de las acciones escolares; la narratividad de las acciones, son el punto central en la teoría de Habermas (1987),<sup>31</sup> quien considera que la acción comunicativa no solamente es un proceso de entendimiento, vía categorías científicas sino que los sujetos, al entenderse sobre algo en el mundo están participando simultáneamente en interacciones a través de las cuales desarrollan, confirman y renuevan al mismo tiempo su pertenencia a los grupos sociales y a su propia identidad.

Los intereses cognoscitivos concretos de cada categoría científica para Habermas<sup>32</sup> determinan el aspecto bajo el que puede objetivarse la realidad y por tanto, el aspecto bajo el cual la realidad puede resultar accesible a la experiencia constituyen para los sujetos capaces de lenguaje y acción, condiciones necesarias para la posibilidad de toda experiencia que pretenda ser objetiva al establecer los niveles de interacción y articulación entre las categorías de análisis y las construcciones cognitivas de los alumnos en formación en la elaboración de textos analíticos al incorporar: Categorización, historicidad, triangulación y el texto.

## Categorización

Las categorías de análisis “son los instrumentos por medio de los cuales se aprehende el proceso de concreción, su función está definida en este ámbito; son formas de aprehensión y nexos, de ahí que, para

31 Habermas, J. (1987). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Madrid: Taurus.

32 Habermas, J. (1982). *Conocimiento e Interés*. Madrid: Taurus.

alcanzar un contenido real de conocimiento se requiere que este se reestructure desde las aperturas del objeto a sus conexiones.” (Zemelman, 1987)<sup>33</sup>

Hay categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en micro aspectos que pueden ser apriorísticas; es decir, construidas antes del proceso recopilatorio de la información, o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación, lo que se relaciona con la distinción que establece Elliot (en Cisterna, 2005)<sup>34</sup> entre “*conceptos objetivadores*” y “*conceptos sensibilizadores*” en donde las categorías apriorísticas corresponderían a los primeros y las categorías emergentes a los segundos.

La categorización, que para algunos autores comienza en el mismo momento en que cualquier percepción sensorial es asociada a una categoría abstracta (Van Mechelen y Michalski, 1993),<sup>35</sup> es la habilidad para organizar información en clases de equivalencia (Knapp y Anderson, 1984)<sup>36</sup> siendo de gran importancia ya que permite a las personas resumir, para poder manejar la información que nos llega a través de los sentidos (Anderson, 1991);<sup>37</sup> un concepto es una idea por la cual la inteligencia es capaz de entender algún aspecto del mundo y es parte integrante del entendimiento de orden superior (Murphy y Medin, 1985),<sup>38</sup> mismas que pueden descomponerse a su vez en otros conceptos.

Para Straus y Corbin (2002),<sup>39</sup> la categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto, las categorías tienen un poder conceptual y la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorías; es el momento que se empieza a agrupar los conceptos

33 Zemelman, H. (1987). *Uso Crítico de la Teoría. En Torno a las Funciones Analíticas de la Totalidad*. United Nations University.

34 Cisterna, F. (2005). Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*. Vol. 14 (1)

35 Van Mechelen y Michalski. (1993). “General introduction: purpose, underlying ideas, and scope of the book”, en: Van Mechelen, I., Hampton, J., Michalski, R. S. y Theuns, P. (Eds.). *Categories and concepts. Theoretical view and inductive data analysis*. London: Academic Press.

36 Knapp, A. G. y Anderson, J. A. (1984). Theory of categorization based on distributed memory storage. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*. 10

37 Anderson, J. R. (1991). The adaptive nature of human categorization. *Psychological Review*.

38 Murphy y Medin. (1985). The role of theories in conceptual coherence. *Psychological Review*.

39 Straus, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

e inicia el proceso de establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno”. Para estos autores las categorías son conceptos derivados de los datos que representan fenómenos, son ideas analíticas pertinentes que emergen de los datos; una categoría contiene a su vez otras llamadas subcategorías con propiedades o atributos diferentes (Martínez, 1997)<sup>40</sup> y que se convierten en conceptos que la perfeccionan y la refinan; es decir clarifican a la categoría principal.

De igual forma, las categorías son ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática, supuestos implícitos en el problema y recursos analíticos como unidades significativas que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, compararlos y relacionarlos; categorizar es poner juntas las cosas que van juntas, agrupar datos que comportan significados similares.

Clasificar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados permite conceptualizar con un término o expresión que sea claro e inequívoco, el contenido de cada unidad temática con el fin de clasificar, contrastar, interpretar, analizar y teorizar; desde esta perspectiva, al realizar un proceso categorial está inherente la cognición, pues se requiere del desarrollo de procesos superiores de pensamiento con la utilización de operadores mentales que implican analizar, deducir, clasificar y codificar con el uso de instrumentos mentales configurados en el manejo de conceptos.

El proceso de categorización dice Galeano (2004),<sup>41</sup> permite formar la base de la revisión de literatura, el marco teórico y el problema de investigación para elaborar una lista inicial de categorías y aplicarlas en el análisis; si se encuentra que algunas categorías no están suficientemente sustentadas se puede volver al campo a recoger más información que sirva para sustentar determinada categoría con ayuda de tablas, figuras o matrices que ayudan a la generación de sentido o significado a los datos.

40 Martínez, M. (1997). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.

41 Galeano Marín. (2004). *Diseño de Proyectos de Investigación Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

## Historicidad

Si se piensa en la historia como en una serie de acontecimientos interrelacionados y no como fragmentos aislados, está presente una doble organización temporal; se ordenan los acontecimientos serialmente en una cronología y se configuran por un principio de selección orientada que busca una finalidad, una totalidad significativa: “La historia es, a un tiempo, artefacto literario y representación de la realidad.” (Ricoeur, 1981, p. 291).

Así, el trabajo analítico de Ricoeur descubre formas de estructuración más finas al interior de la “historia”, al concebirla como un todo ya estructurado por una doble dimensión temporal:

*Puramente episódica*, que se apoya en el orden cronológico de los sucesos y el acto configurante.

*Dimensión eminentemente semántica*, basada en un principio de selección orientada que es la que permite abstraer un “tema” o “finalidad” de la historia; de esta forma, el acto configurante que transforma los acontecimientos en historia nos permite concebir una historia como algo ya estructurado, “tejido”, una trama, una verdadera figura.

Una historia es entonces una serie de acontecimientos “*entramados*” y por tanto nunca es inocente, justamente porque es una “*trama*”, una “*intriga*”, una historia “*con sentido*”.

## Texto

Desarrollar textos argumentativos implica que el estudiante transite de descripciones, vía registros de observación a formas que expliciten sus posturas, sus acercamientos y posibles niveles de análisis; mismos que se acompañan-soportan por hechos empíricos para llevarlos a planteamientos reflexivos. Narra un texto argumentativo con carácter analítico desde la práctica de la gestión escolar no solo requiere pensar

en la estructura lingüística y discursiva sino que es fundamental tomar en cuenta los posibles niveles de acción en que los sujetos participan en la cultura institucional y los vínculos con la misma institución; es decir, contextualizar el dato para establecer posibles reconocimientos entre las relaciones teóricas y las interpretaciones.

Al trabajar el texto desde un contexto grupal se pone en debate la producción de saber (Desroche, 1990),<sup>42</sup> cada alumno presenta regularmente el avance de su trabajo y al socializarlo es interrogado, enriquecido y abierto por el diálogo conjunto con los otros prácticos-investigadores; las aportaciones teóricas ligadas a los objetos de estudio se someten a posibles reconfiguraciones o miradas interdisciplinarias sobre la acción, es una mayéutica del sujeto acompañada por la cooperativa de producción colectiva de saber.

Pensar el texto analítico desde un ejercicio hermenéutico es pasar de una concepción de escritura como producto a una escritura por momentos, por diversos pasos o versiones; un texto implica seguir diversas operaciones mentales (Castelló, 2009);<sup>43</sup> el análisis, visto como la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos, ha sido uno de los procedimientos del método científico más utilizados a lo largo de la vida humana para acceder al conocimiento, del griego ἀνάλυσις, que resulta de combinar ἀνά (aná) con λυσις (lýsis), el adverbio Aná corresponde a cifra o signo utilizado por los médicos griegos “[...]en sus recetas para señalar que ciertos ingredientes han de ser de peso o partes iguales” (Lexis, 1982, Vol. 2, p. 231).<sup>44</sup>

Lýsis (o lisis),<sup>45</sup> disolución, descomposición de un todo en partes iguales (aná) según Corominas, el término es tomado del griego ἀνάλυσις, que significa ‘disolución de un conjunto en sus partes’, derivado de ἀνάλω ‘desato’ y este de λύω ‘yo suelto’;<sup>46</sup> desatar, descomponer, desliar,

42 Desroche, H. (1990). *Apprentissage 2. Éducation permanente et créativités solidaires: lettres ouvertes sur une utopie hors les murs*. París: Ouvrières.

43 Castelló, M. (Coord.). (2009). *Escribir y comunicarse en contextos científicos y académicos. Conocimientos y estrategias*. España: Graó.

44 (1982) Lexis/22 Vox. *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona: Círculo de Lectores. SA

45 RAE (Real Academia Española). (2001). *Diccionario de la lengua española*. España.

46 *Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano*. (1887). Tomo 2. Ed. Montaner y Simón, Barcelona.

distinción y separación de las partes de un todo para conocer sus principios o elementos.

El análisis parte de los fenómenos, de los efectos a las causas, puede entenderse como análisis comprensivo (Montaner y Simón, 1887)<sup>47</sup> (Cassirer, 1994)<sup>48</sup> a la separación de un fenómeno típico y después de posturas críticas, la deducción por operaciones de un gran número de reflexiones que trascienden las reveladas por la experiencia. (Brett, 1962).<sup>49</sup>

Parten de la recuperación de los saberes de los sujetos entrevistados que se contrastan con las construcciones teóricas, de allí que se denomine a esta clase de contrastación experiencia discursiva; las formas de contrastación son múltiples, pues dependen de la realidad sobre la disciplina específica que se analiza dicha realidad. Ejercicio en el que está presente el riesgo de incorporar nuestras propias precomprensiones como señala Gadamer (2001).<sup>50</sup>

Desde el punto de vista formal, el discurso narrativo, en su materialidad lingüística, se diferencia frente a otras formas del discurso, para Genette (1972)<sup>51</sup> existen tres niveles [historia, discurso y narración], el del discurso narrativo es el único que se presta directamente al análisis textual y Ramírez propone cuatro procesos que permiten aproximarnos a los diversos niveles del discurso: entender, criticar, contrastar e incorporar:

*Entender*, la captación intelectual para establecer las comparaciones realizadas en el plano del discurso en sí mismo.

*Contrastar*, se relaciona con los efectos que produce el discurso en la experiencia.

*Incorporar*, Apropiarse del mismo, convirtiéndolo en una cualidad.

47 Montaner y Simón. (1887). *Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano*. Tomo 2. Barcelona.

48 Cassirer, E. (1994). *Filosofía de la ilustración*. Bogotá: FCE.

49 Brett, G. (1962). *Historia de la psicología*. Buenos Aires: Paidós

50 Gadamer, Hans, G. (2001). *Verdad y Método*. Tomo I. Salamanca: Sígueme

51 Genette, G. (1969). *Frontiers du récit. Figures II*. París: Seuil. Communications 8.

El texto analítico se constituye en una de las herramientas para explicar fenómenos sociales complejos como lo es el campo de la gestión escolar; por tanto, consideramos que el trabajo investigativo que permitió el despliegue intelectual a través del texto analítico puede ser un elemento fundamental para la formación inicial y para el desarrollo profesional como docentes; no basta con seleccionar a los que se consideran cubren perfiles de idoneidad, por demostrar estandarizadamente ser los mejores elementos para cumplir esta función sino se requiere impulsar el trabajo académico con habilidad intelectual para generar procesos de reflexiones colectivas que desde el análisis de los procesos de indagación impulsen nuevas prácticas más allá de consumir, acumular y transmitir conocimientos sino pensar desde otras formas de pensamiento cuáles contribuyen de mayor pertinencia a la formación inicial

Por tanto, la investigación se vuelve una tarea necesaria en el desarrollo del pensamiento para establecer redes de comunicación, potenciar la iniciativa y la creatividad intelectual, aprender a trabajar con el Otro; el docente actual debe asumir su papel protagónico en su transformación y en el sistema educativo; lo que implica rupturas con la concepción de transmisión del saber por prácticas más activas, críticas y creativas; acompañadas de la investigación, sea de su propia práctica o de otro profesional, cuyos resultados se vuelvan insumos para la revisión crítica a través de la elaboración de textos analíticos.

El ejercicio de investigación para la producción de textos analíticos nos permite pensar en la necesaria transformación del *currículum* de la formación docente, como señala Barrios (2000),<sup>52</sup> se requiere transitar por procesos creativos, autónomos y autorreflexivos, a través de los cuales el futuro docente desarrolle de forma crítica interpretaciones argumentativas sobre valores, creencias y costumbres de la comunidad que investiga y la capacidad de articularlos con análisis que integren investigación y producción de texto.

La práctica investigativa en el *currículum* de la formación docente, ha permitido que el alumno desarrolle reconstrucciones teóricas

52 Barrios, O. (2000). *Formación docente: teoría y práctica*. Disponible en: [http://www.umce.cl/cip\\_publica](http://www.umce.cl/cip_publica).

como fuente de conocimiento, a partir de reconocer su curiosidad intelectual, así como la necesidad de búsqueda argumentativa; mismos que se consideran verdaderos aciertos ante las revisiones. Y, también es relevante señalar los malestares, satisfacciones, alegrías, a lo que se consideró despliegue de lo estético; la sensibilidad, imaginación y el carácter creador ante la vigilancia epistémica de tener presente que todo conocimiento es inacabado, tentativo y sujeto a revisión.

El análisis narrativo no solo da cuenta de la cultura institucional sino nos permite reconocer comprensivamente que los significados de las acciones escolares no son estáticos sino dinámicos; en la medida que son constantes simbólicos que implican que las prácticas curriculares se constituyen desde ejercicios reflexivos en y durante el proceso de la formación inicial al articular teoría y práctica educativa.

## ¿ES EL TRABAJO COLABORATIVO FUNDAMENTAL PARA LOGRAR LA INNOVACIÓN?

GUADALUPE ADRIANA ALONSO MARTÍNEZ

*Casi siempre es necesario mirar lo que hay alrededor de los sujetos para poder comprender lo que hacen, lo que dicen, lo que piensan, lo que sienten*  
Amalio Blanco

**LA VIDA DEL** ser humano jamás habría podido llegar al actual estado intelectual y social si no se hubiera dado dentro de un proceso grupal; a partir del establecimiento del lenguaje, se comenzaron los procesos de interacción, que llevaron posteriormente a la organización de la sociedad, concediéndole a nuestros antepasados la habilidad para adquirir sus alimentos, descubriendo en el camino una serie de herramientas que permitieron regular sus prácticas morales que reconocerían un avance en el funcionamiento de la sociedad; autores como Blanco, Caballero y De la Corte (2005)<sup>1</sup> señalan la importancia que tuvo en la evolución del ser humano aprender de la experiencia de sus prójimos, especialmente de los mayores ya que el aprendizaje logrado a través de marcos de referencia compartidos se hace posible a partir de la comunicación dentro de los grupos, para dotar al individuo de un sentido de pertenencia que permitirá posteriormente sentar las bases por las que se habrá de conducir cada persona.

---

<sup>1</sup> Blanco, A., Caballero, A., de la Corte, L. (2005). *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson Educación.

El *trabajo colaborativo*<sup>2</sup> ha sido parte primordial para la adquisición de ese aprendizaje, pretendiendo hacer uso de esa experiencia adquirida por los docentes, ubicándolo en el contexto escolar, intentamos obtener un mayor conocimiento de las necesidades grupales e institucionales para enfocar las prácticas en acciones innovadoras que tengan un impacto en la dinámica escolar; partiendo de la observación del contexto y la manera en la que este ha influido en el ámbito de gestión escolar y tomando como base la experiencia compartida por la Subdirectora Operativa de la escuela de práctica, podemos utilizar la narrativa como base fundamental para la comprensión del conocimiento, ya que como señala Rivas (2009: p. 11)<sup>3</sup> a partir de los argumentos, entendidos como una forma de enfocar o de mirar la realidad y el modo como se construye una estructura de significado, podemos remitirnos hacia el contexto cultural, académico, social y político del que tal acontecimiento surge, y que nos vinculará a una tradición y a una historia que dará significado a sus diferentes componentes, de esta manera podremos comprender la relevancia de las prácticas colaborativas en la escuela secundaria, dando «voz» a los sujetos, como señala Rivas (2009) quienes son participantes de una realidad educativa, política y social, a partir de la cual es posible reconocer los diferentes contextos.

Para comprender la realidad en la que se lleva a cabo la práctica educativa, en lo particular el ámbito de la *Gestión Escolar*<sup>4</sup> es necesario

---

2 SEP. (2011) El Acuerdo 592. *Por el que se establece la Articulación de la Educación Básica*. México: SEP. Plantea en el principio pedagógico I.4. *Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje, que el trabajo colaborativo* alude a estudiantes y maestros, y orienta las acciones para el descubrimiento, la búsqueda de soluciones, coincidencias y diferencias, con el propósito de construir aprendizajes en colectivo. Es necesario que la escuela promueva el trabajo colaborativo para enriquecer sus prácticas considerando las siguientes características:

- Que sea inclusivo.
- Que defina metas comunes.
- Que favorezca el liderazgo compartido.
- Que permita el intercambio de recursos.
- Que desarrolle el sentido de responsabilidad y corresponsabilidad.
- Que se realice en entornos presenciales y virtuales, en tiempo real y asíncrono.

3 Rivas, J. (2009). *Voz y educación. La narrativa como enfoque de interpretación de la realidad*. Barcelona: Octaedro.

4 Bolívar, A. (2007). "De *la escuela no importa* a *la escuela como unidad base de mejora*", en: revista de cipes para la gestión educativa. Año 5. Montevideo: Universidad de Granada. Propone en su apartado: *La gestión de la mejora por el desarrollo de la escuela*.

Que, convencidos actualmente de que la mejora no puede provenir por prescripción externa, es preciso promover la capacidad interna de las escuelas. Es el momento en que comienza a adqui-

elaborar una identificación de las situaciones, a través de las prácticas educativas realizadas en la asignatura, se tomaron como base el análisis de tres categorías: *Innovación Educativa, Trabajo colaborativo y Evaluación formativa*, como señala Piñuel (2002):<sup>5</sup>

Cualquier análisis de contenido se sostiene o se hunde por cuáles sean sus categorías de análisis. La selección de la comunicación a estudiar permite enmarcar fenomenológicamente el objeto material de análisis (y en su virtud, también las fuentes del material que haya de configurar el corpus de estudio, pero la selección de categorías construye la "mirada" del objeto. Las categorías siempre derivan de las miradas, o lo que es más preciso, de las representaciones que permiten la mirada del objeto de análisis. En su virtud, los objetos de estudio, para la refutación, adquieren singularidad si son representativos, y si no la pierden por su forma de elaboración. En consecuencia, el análisis de contenido nunca puede ser independiente, cuando se aplica, de una teoría sobre la comunicación que ha originado los textos que se estudian o analizan, ya sea una teoría social, comunicativa, o psicológica.

---

rir fuerza las "organizaciones que aprenden", donde se recurre a transformar las organizaciones por un proceso de autodesarrollo.

En la literatura organizativo-escolar se habla indistintamente de desarrollo institucional, desarrollo del personal, Desarrollo Organizativo, o desarrollo de la escuela. Particularmente, el movimiento "mejora de la escuela".

Para Bolívar, el desarrollo de la organización como la adquisición, con los apoyos oportunos, de la "metacapacidad" (competencia de segundo orden) de resolver por sí misma los problemas organizativos o didácticos, conocida como capacidad interna de cambio. (p. 30) de esta manera, propone todo un amplio movimiento de *gestión basada en la escuela* el cual, ha pensado que el cambio en las prácticas docentes no se producirá si no se rediseñan las estructuras organizativas heredadas. Las estructuras organizativas actuales —se diagnostica— impiden los roles deseados, por lo que cambiar las prácticas docentes para hacerlas más efectivas (cambios de "primer orden") debe situarse al nivel más básico de modos y estructura de la escuela (cambios de "segundo orden"), para que tengan lugar las acciones deseadas en el "primer orden".

Se propone cambios estructurales (roles, espacios, tiempos o relaciones) que posibiliten una mejora: reprofesionalizar "empower") la enseñanza, colaboración y trabajo en equipo, la participación y la autonomía, al tiempo que reconstruir el currículum desde abajo con nuevas estructuras en la toma de decisiones. El centro educativo se constituye, así, en el epicentro de cualquier esfuerzo de mejoramiento, como contexto de formación e innovación.

5 Piñuel, J. (2002). *"Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido"*. Estudios de Sociolingüística. España: Universidad Complutense de Madrid.

López (2002)<sup>6</sup> menciona la importancia de las categorías como elementos o dimensiones de las variables a investigar ya que van a servir para clasificar o agrupar las diversas unidades de estudio, teniendo como principal característica la homogeneidad, exclusividad, y objetividad, además de ser pertinentes en el tema de la investigación. "En ese sentido, la variedad de las categorías es casi infinita" (Fernández, 2002. pp. 38)<sup>7</sup>

La educación es la base primordial en el desarrollo de una nación, ya que además de ser un eje importante en la transmisión de la cultura, es un punto de referencia para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de su país, que sean conscientes tanto de sus necesidades propias como las de su comunidad; en este sentido, el Artículo 3° Constitucional señala que: "El Estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos" (PLF. 2014).<sup>8</sup> De esta manera, la institución escolar será la encargada de llevar a cabo acciones encaminadas a incrementar la calidad educativa.

Teniendo como metas específicas la realización de cuatro prioridades educativas que incluyen la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas, la normalidad mínima de operación escolar, el desarrollo de una buena convivencia escolar y una participación social responsable, y la disminución de rezago y abandono escolar; establecidas en el Programa Sectorial de Educación (2013-2018)<sup>9</sup> las acciones se enfocan en garantizar el fortalecimiento de la autonomía de gestión<sup>10</sup> en las escuelas, con el objetivo de "mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros,

6 López, F. (2002). "El análisis de contenido como método de investigación. 2. Características generales de la investigación cualitativa", en: *Revista de Educación*. 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva.

7 Fernández, F. (2002). "El Análisis De Contenido Como Ayuda Metodológica Para La Investigación", en: *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), Vol. II, Núm. 96, Junio, 2002. Costa Rica: Universidad De Costa Rica.

8 PLF. (2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: PLF.

9 PLF. (2014). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: PLF.

10 SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013 - 2018*. México: SEP.

y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta" (PEF. 2013. p. 4).<sup>11</sup>

El Programa Escuelas de Calidad, propone un modelo de autogestión basado en principios democráticos que ubican a la escuela como el centro de toda iniciativa educativa (SEB-SEP. 2014)<sup>12</sup> y que promueve el fortalecimiento de los colectivos escolares a través de un liderazgo compartido, un trabajo colaborativo, una planeación enfocada en prioridades, el seguimiento y la evaluación para la mejora continua y una participación social corresponsable; elementos que complementados con la toma de decisiones compartida, la flexibilidad en las prácticas y relaciones, el financiamiento de proyectos, la transparencia y rendición de cuentas, han generado bases para una autonomía escolar basada en los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficacia y eficiencia para impulsar una educación de calidad con equidad.

Se plantea la necesidad de "cambiar las prácticas docentes para hacerlas más efectivas, situándolas en un nivel más profundo en el que tengan lugar cambios estructurales, (roles, espacios, tiempos o relaciones) que posibiliten una mejora de la enseñanza, a partir de la *colaboración y el trabajo en equipo*, la participación y la autonomía que involucren también cambios en el currículum para tener una mejor oportunidad de tomar decisiones, entendiendo como el desarrollo de la organización a la adquisición, con los apoyos oportunos, de la "metacapacidad" de resolver por sí mismo los problemas organizativos o

11 El Acuerdo 717. (2014). *En el que se establecen los lineamientos para la elaboración de Programas de Gestión Escolar*. México: SEP. Señala que la *Autonomía de Gestión Escolar* debe entenderse como la capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que **la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende**; que una escuela con autonomía de gestión **genera las condiciones que den lugar a que todos y cada uno de sus alumnos haga efectivo el derecho a la educación**, garantizado por el artículo 3° constitucional y la Ley general de Educación, de forma tal que todos alcancen los beneficios educativos que les permitan incorporarse a la sociedad como ciudadanos plenos; que el **Desarrollo de la Autonomía de Gestión** de las escuelas está orientado a mejorar la calidad y equidad de la enseñanza a través de un mayor compromiso de los profesores y de la comunidad educativa, por lo que debe evitar las situaciones que incrementen las desigualdades y la exclusión (p.1)

12 PEF. (2013). *Decreto por el que se Reforman los Artículos 3° en sus Fracciones III, VII y VIII; y 73, Fracción XXV, y se adiciona un párrafo Tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una Fracción IX al Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: PEF.

didácticos conocida como la capacidad interna de cambio”. (Bolívar 2007. p.30)<sup>13</sup>

“Se puede orientar la mirada hacia la creación de redes profesionales de aprendizaje centrándose en el trabajo en equipo con base en compromisos tendientes a la mejora escolar, logrando un liderazgo distribuido y creando comunidades profesionales de aprendizaje todo esto para lograr como fin la mejora en la calidad educativa. Tomando como punto principal la *innovación educativa* que pretende responder a las necesidades de la sociedad a partir de la organización social involucrando los valores culturales y las pautas de acción social institucionalmente reconocidas; en otro sentido, la *evaluación formativa* tendrá como finalidad, identificar acciones como liderazgo, trabajo colaborativo para la mejora continua que permitan dar un seguimiento a las acciones realizadas para de esta manera obtener un panorama más amplio para identificar las acciones que permitan llevar a cabo el logro de las prioridades educativas”. (Bolívar, 1999)<sup>14</sup>

El *equipo directivo* es parte fundamental en este reto, ya que a partir de su acción colectiva, se divide el trabajo, para trabajar cooperativamente y continuar evaluando los procesos de acción colectiva, esto permite analizar los niveles y la cobertura de la participación colectiva y a partir de ahí, identificar los problemas de calidad en la escuela secundaria. La gestión pedagógica “...es un elemento fundamental para propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes”. (Pacheco, 1998)<sup>15</sup>

Sánchez (2001)<sup>16</sup> señala la relevancia de la implicación de todos los actores de la gestión en un adecuado trabajo colectivo con la finalidad de obtener resultados efectivos en el logro de las metas institu-

13 Bolívar, A. (2007). “La escuela no importa” a la escuela como unidad de base de mejora”, en: *Revista de CIPES para la Gestión Educativa*. Año 5. Montevideo. España: Universidad de Granada. Ed. Punto.

14 Bolívar, A. (1999) “¿Reestructurar o enculturizar? La cultura organizativa como factor resistente al cambio”, en: *Cómo mejorar los centros educativos. (Didáctica y Organización Escolar*. No. 2). Madrid: Síntesis Educación

15 Pacheco, T. et al. (1998) “La Gestión Pedagógica desde la perspectiva de la Organización Institucional de la Educación”, en: *Revista de la Educación Superior* No.78. México: ANUIES.

16 Sánchez, A. et al. (2001). “Gestión Educativa”, en: *II Reunión Nacional de la Red de Gestión Escolar y adaptado para el Diplomado en Gestión Escolar*. México: Mecanograma.

cionales; Bolívar (2007)<sup>17</sup> propone que la gestión de la mejora para el desarrollo de la escuela, permitirá que la institución se organice de manera que se favorezca un liderazgo distribuido para formar comunidades profesionales de aprendizaje que permitan desarrollar un contexto específico que influya de manera positiva en la mejora escolar.

Para responder a las necesidades de la sociedad, Pacheco (1998)<sup>18</sup> propone realizar *prácticas innovadoras* tomando en cuenta los valores culturales de una sociedad cambiante, a través del análisis de los niveles de participación social e institucional para identificar los problemas de calidad en su contexto específico. De esta manera, se logrará una verdadera transformación de la Gestión en las escuelas, basada en el liderazgo compartido y el *trabajo colaborativo*, tomando como punto clave la *evaluación y seguimiento* del proceso que permitirá por consiguiente una mejora continua a través de la participación social responsable. (SEP. 2014)<sup>19</sup>

Además, la SEP (2014)<sup>20</sup> propone que para fortalecer la autonomía de gestión escolar, se debe priorizar la necesidad de tomar como reto educativo el diseño e implementación de distintas estrategias que permitan una toma de decisiones eficaces, centrada en los aprendizajes de los estudiantes, lo que nos lleva a formular el siguiente cuestionamiento: ¿Hacia dónde situar los esfuerzos de mejora?

Para orientar las acciones, Bolívar (2005)<sup>21</sup> señala que en el cambio educativo influyen principalmente los cambios curriculares ya que a partir de ellos se permite la renovación de la institución; por medio de la capacitación de los docentes brindará la oportunidad de tomar acciones encaminadas a la creación de ambientes de aprendizaje en el que los alumnos sean privilegiados, todo ello llevado a cabo en el establecimiento escolar como unidad estratégica, realizando los cambios internos que estimulen la mejora y la autonomía escolar.

17 Bolívar, A. (2007). “La escuela no importa” a la Escuela como unidad base de mejora”, en: *Revista de CIPES para la Gestión Educativa*. Año 5. Montevideo: Universidad de Granada.

18 Pacheco, T. et al. (1998). “La Gestión Pedagógica desde la perspectiva de la Organización Institucional de la Educación”, en: *Revista de la Educación Superior* No.78. México: ANUIES.

19 SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa de Escuelas de Calidad*. México: SEP.

20. SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa de Escuelas de Calidad*. México: SEP.

21 Bolívar, A. (2005). “Dónde situar los esfuerzos de mejora?” *Política educativa, escuela y aula*, en: *Revista Educativa e Sociedade*.

Si tenemos como base la propuesta de Bolívar (2005), situando el cambio en el establecimiento escolar, se hace necesario tomar conciencia que las instituciones escolares se resisten a cambiar su funcionamiento escolar y por consiguiente dejan a un lado las acciones que permitan obtener *cambios estructurales innovadores* que involucren a los docentes. Para lograr cambios estructurales en la enseñanza, Bolívar (1999)<sup>22</sup> pone de relieve la importancia de la práctica docente como agente transformador de la práctica educativa.

Para contrarrestar la resistencia al cambio, Bolívar (1993) plantea que el centro escolar es una organización peculiar con una cultura propia, la cual permite la creación de expectativas compartidas sobre *“lo que es y debe ser la acción diaria del centro”*, de esta manera sus miembros obtienen referencias sobre cómo deben actuar dependiendo de la situación. Señala además, que se hace necesario reestructurar el trabajo escolar, promoviendo un compromiso organizativo que involucre de forma personal y colectiva a todo el personal a través de metas compartidas elaboradas por consenso.

Para lograr lo anterior, es necesario dirigir la mirada hacia la importancia del liderazgo educativo, centrado en el aprendizaje de los alumnos y orientado a poner en práctica los principios centrales para aumentar la eficiencia y equidad en la educación, los cuales involucran compartir el liderazgo y responsabilidad común por los resultados. “La mejora de la educación involucra como figura principal, la capacidad del Director, para promover la innovación educativa a través de las prácticas docentes y la actuación profesional de todos los actores educativos, utilizando de manera relevante la evaluación de aquellas prácticas que permitan incrementar la capacidad interna de cambio”. (Bolívar 2010)<sup>23</sup>

Si se enfocan los esfuerzos en incrementar la capacidad interna de cambio señalada por Bolívar, podemos tomar en cuenta el modelo

22 Bolívar, A. (1999). “¿Reestructurar o enculturizar?: La cultura organizativa como, factor resistente al cambio”. en: *Cómo Mejorar los Centros Educativos*. (Didáctica y Organización Escolar, 2). Madrid: Síntesis Educación

23 Bolívar, A. (2010). “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una visión actual de sus posibilidades y limitaciones”, en: *Revista Psicoperspectivas*. Vol. 9 No. 2.

de escuelas eficaces, planteado por Stoll y Fink (1999)<sup>24</sup>, el cual invita acentrar la atención en el grupo de trabajo teniendo como finalidad el crecimiento de la escuela a través de una implicación activa y responsable de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, a partir de la *valoración, planificación y realización* de una meta en común. En otro sentido, el movimiento teórico-práctico de la mejora de la escuela señalado por Murillo (2003)<sup>25</sup> considera a la mejora de la escuela como un esfuerzo dirigido y sistemático hacia el cambio, que permita alcanzar la metas educativas de manera eficaz, poniendo énfasis en el desarrollo de programas de mejora que permitan observar los *resultados escolares* con una orientación más *cualitativa*, tomando a la escuela como centro de cambio impulsado por el profesorado teniendo como finalidad optimizar los procesos de enseñanza aprendizaje.

Antúnez (1999)<sup>26</sup> menciona las complejidades estructurales y culturales de la organización como un campo en el que hay que profundizar; tomando como base aquellos factores internos y externos a la escuela que favorecen y obstaculizan los procesos de mejora o cambio escolar; Zorrilla y Ruiz (2007)<sup>27</sup> proponen centrar la atención tanto en el papel de los directivos escolares y la forma en la que ejercen la gestión directiva, así como también en el trabajo colegiado y colectivo de los docentes que permitirá obtener un clima escolar favorable basado principalmente en la comunicación recíproca, de esta manera se hace necesario también involucrar a los padres de familia para hacerlos parte en los esfuerzos de cambio y mejora de la institución.

24 Stoll Louise y Dean Fink. (1999). “El poder de la cultura de la escuela”, en: *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. (Serie Cambiar la Educación. Repensar la educación. No. 5) Barcelona: Octaedro (Serie Cambiar la Educación. Repensar la educación. No. 5)

25 Murillo Torrecilla, J. (2003). “El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes”, en: *Revista Electrónica Iberoamericana REICE sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. VOL. 1. No. 2.

26 Antúnez, S. (1999). “El trabajo en equipo como factor de calidad: El papel de los directivos escolares”. Versión corregida de la conferencia dictada en Cancún. Quintana Roo.

27 Zorrilla, M. y Ruiz, G. (2007). “Validación de un modelo de mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. Factores de la escuela: Cultura para la mejora: El caso de México”, en: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educativo*. Vol. 5. No. 5.

## ¿De qué manera se pueden identificar las situaciones que es necesario cambiar para lograr la calidad en la educación?

A través de la evaluación, pero no una evaluación sumativa que arroje solo resultados sin sentido con los cuales castigar o juzgar, sino con una evaluación realizada de manera consciente se pueden identificar las verdaderas áreas en las que hay que poner mayor atención, Perassi (2010)<sup>28</sup> menciona diferentes conceptos sobre la evaluación, entre los cuales destacan una evaluación de cuarta generación la cual asume que la realidad es múltiple y socialmente construida y que requiere ser abordada en forma holística y en contextos específicos o peculiares, de esta manera, al incluir el trabajo realizado por todos los integrantes de la comunidad escolar será posible identificar el impacto de las estrategias y programas que han llevado a cabo, reflexionando sobre el proceso para a partir de ello modificarlos con la finalidad de mejorar internamente, llevando a cabo una verdadera evaluación formativa.

De esta manera, la evaluación interna de la Institución servirá como base para comprender su funcionamiento, tomando como punto de partida el movimiento de la mejora escolar referido por Bolívar (2006),<sup>29</sup> quien sugiere que para que las instituciones promuevan su propio desarrollo en la organización, se deben generar las condiciones internas que permitan acentuar la labor del trabajo conjunto, tomando como referencia dos tipos de evaluación institucional: la evaluación externa (realizada por agentes externos de manera cualitativa) y la autoevaluación institucional (realizada por todos los que trabajan en la institución enfocada al desarrollo organizativo de las escuelas), siendo parte fundamental que todos los implicados estén realmente comprometidos con la mejora, principalmente de los aprendizajes de los alumnos, que, como señala Martín (2005),<sup>30</sup> es un proceso que requie-

28 Perassi, Z. (2010). "¿En qué medida la evaluación colabora con la mejora escolar?, en: Revista Iberoamericana de Educación. Vol. 54 No. 4. Argentina: OEI.

29 Bolívar, A. (2006). "Evaluación Institucional: Entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna". Salvador, Vol. 9. No. 1.

30 Martín, E. y Martínez, Rizo, F. (2005). (Coord.) *Avances y desafíos en la evaluación educativa. Metas Educativas 2021*. España: OEI - Santillana. Ministerio de Educación. Diseño e implementa-

re de reflexión sobre el grado de éxito o fracaso a partir de la interpretación de los resultados, tratando de encontrar un punto de equilibrio en el uso de los resultados de la evaluación.

Dado que la institución educativa es un subsistema que se encuentra afectada por cambios constantes (culturales, económicos y sociales), Murillo (2008)<sup>31</sup> propone centrar los esfuerzos en los procesos de evaluación de la enseñanza y el aprendizaje, tratando de adecuarla a estos, siendo la manera más factible utilizar la autoevaluación institucional ya que como proceso interno permite la creación de equipos de mejora que actúen en función de los análisis realizados y de los resultados obtenidos con una finalidad formativa y formadora orientada a la mejora de la práctica educativa estableciendo compromisos del centro consigo mismo.

Entre otros autores, Muñoz (2013)<sup>32</sup> plantea que es necesario tomar en cuenta todos los factores que influyen como son la comunicación y el trabajo en equipo llevado a cabo con la colaboración escuela-municipio-familias, el trabajo en red en el desarrollo de planes, programas y proyectos con propósitos comunes, realizando compromisos colectivos a partir de un buen análisis del contexto favoreciendo la cooperación entre distintas organizaciones socioeducativas tomando como punto de partida la realimentación recibida del entorno y la *autorreflexión* sobre los procesos llevados a cabo institucionalmente.

Para realizar ese proceso de autorreflexión se tomaron como base los perfiles, parámetros e indicadores para subdirección en educación básica,<sup>33</sup> los cuales señalan las 5 dimensiones en las que se muestra el

ción del Plan de Mejora Institucional. Documento 1. Perú. Serie de Documentos de Apoyo para la Escuela Secundaria.

31 Murillo, F. (2008) "La autoevaluación Institucional: Un camino importante para la mejora de los centros educativos. OGE. Organización y Gestión Educativa", en: *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Vol. 1.

32 Muñoz, J. et al. (2013). *Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno*. España: Perspectiva Educativa.

33 SEP. (2015). Perfil, parámetros e indicadores para Personal con Funciones de Dirección, de Supervisión y de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica. Concursos de oposición para las promociones a cargos con funciones de Dirección y de Supervisión y a las Funciones de Asesoría Técnica Pedagógica en Educación Básica. Ciclo Escolar 2016-2017. México: SEB- SPyE-PEC-NSPD-SEP.

desempeño de las figuras directivas, tomando en consideración segunda dimensión la cual establece que:

### **Un Subdirector que identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz:**

Parámetro 2.1 Identifica estrategias que impulsan la autonomía de gestión en la escuela.

Indicador 2.1.1 Identifica estrategias de colaboración para la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades en la escuela. Se plantearon los siguientes cuestionamientos a la Subdirectora Operativa:

#### **¿De qué manera influye el trabajo colaborativo en la innovación?**

Señala que: *“cuando surge algún imprevisto la situación se resuelve de manera colaborativa, siempre en contacto con el Director, ya que es él quien se encarga de decidir la acción que se llevará a cabo”* (Alonso, Ent. SO).<sup>34</sup> Al cuestionar sobre los aspectos que considera necesitan mayor atención para el trabajo colegiado en la Institución la Subdirectora menciona: *“Integrar al trabajo colaborativo a todos los docentes ya que hay algunos que aún no lo permiten”*, enfatizando al estilo de liderazgo del Director, ya que: *“La función del Director es la que mayor influencia tiene ya que él es el encargado de decidir las prioridades con base en las necesidades de la escuela. A partir de su estilo de liderazgo, se logra la participación de todos los actores. En lo personal soy muy directiva y me gusta que el trabajo se realice de manera apresurada”*, de manera relevante; considera los siguientes aspectos como importantes para mejorar el trabajo colaborativo: *“El compromiso de los docentes para integrarse y llevar a cabo las actividades”*. (Alonso, Ent. SO)

<sup>34</sup> Alonso, G. (2016)

Es en este sentido que se denota la importancia de lograr que los docentes se comprometan en las actividades realizadas por la comunidad educativa, es hacia este camino hacia donde se deben de enfocar las acciones. Si se ha señalado la relevancia del estilo de liderazgo directivo, es entonces viable enfatizar un estilo de liderazgo democrático que permita que todo el cuerpo docente se involucre en las actividades para lograr de esa manera que su motivación sea intrínseca y enfocada hacia la meta institucional.

Enfocar nuestro análisis hacia el trabajo colaborativo, permite observar la importancia de tener una buena relación con todo el personal que labora en la institución, ya que como parte fundamental, la subdirectora Operativa menciona que los aspectos que le han sido indispensables para llevar a cabo su labor son: *“La organización, el conocimiento de las diferentes áreas además del buen trato hacia todas las personas, independientemente de su profesión, o condición”* (Alonso, Ent SO) ¿Podría de esta manera tomarse como un punto clave en la organización del centro escolar? ¿Identificar el estilo de liderazgo de los directivos permitiría poder enfocarlos en lograr una orientación hacia la persona y no hacia la tarea? Para de esta manera enfocar los esfuerzos que permitan el logro de modelos innovadores de gestión que logren el propósito de las prioridades educativas a través del involucramiento de todos los docentes en una meta en común.

Haciendo énfasis en la importancia del contexto en el que se lleva a cabo el proceso educativo, y la influencia de este en el trabajo colaborativo, señala que: *“El contexto es muy importante, ya que depende de las circunstancias, el nivel socioeconómico de los padres, el nivel cultural... La manera en como apoyan a los alumnos y realizan las actividades que contribuyen a la mejora de la Institución”* (Alonso, Ent. SO); de esta manera señala la importancia de involucrar a todos los actores en el proceso.

El análisis de las relaciones intergrupales nos lleva a observar la *interacción*<sup>35</sup> y la *influencia*<sup>36</sup> como factores determinantes, ya que “la realidad del grupo a partir de los individuos se fundamenta en un juego de interacción, de interdependencia y de influencia. Este es un principio que se predica de toda la realidad social: No se trata de una realidad «dada» a los sujetos, sino dándose, interactiva e intersubjetivamente por ellos. Por unos más que por otros” (Blanco, 2005: p. 32). Para que exista realmente un involucramiento de todos en el proceso de gestión escolar, es viable “*propiciar una mayor interacción con todos los miembros, detonando sentimientos que generen simpatía a través del “buen trato”* (Alonso, Ent. SO), logrando un ambiente que genere influencia positiva en todos sus miembros es posible obtener una mayor

---

35 Homans, en: Blanco. (2005). señala que los ejes fundamentales de la grupalidad son tres: la actividad (las cosas que hace la gente, *la interacción* (se da cuando la actividad de un sujeto es activada por la actividad de otro) y *el sentimiento* (estado interno que se sigue de la actividad y de la interacción). Homans, establece una red de relaciones de dependencia mutua entre la actividad y la interacción y entre la interacción y el sentimiento, las cuales se presentan a continuación:

1. Las personas que interactúan con frecuencia entre sí tienden a experimentar una simpatía recíproca.
2. Si la frecuencia de la interacción entre dos o más personas aumenta, aumentará el grado de su simpatía recíproca y viceversa.
3. Si las interacciones entre los miembros de un grupo son frecuentes en el sistema externo (actividades a realizar, ambiente físico, técnico y social), se desarrollarán entre ellos sentimientos de simpatía, y esos sentimientos conducirán a su vez a posteriores interacciones, más allá de las interacciones del sistema externo.
4. Una disminución en la frecuencia de la interacción entre los miembros de un grupo y lo extraños, acompañada por un incremento en la fuerza de sus sentimientos negativos hacia los extraños, aumentará la frecuencia de la interacción, y la fuerza de los sentimientos positivos entre los miembros del grupo, y viceversa.
5. Las personas que experimentan sentimientos recíprocos de simpatía, los expresarán en actividades más allá de las correspondientes al sistema externo, y esas actividades pueden fortalecer más aún los sentimientos de simpatía.
6. Cuanto mayor es la frecuencia con que las personas interactúan unas con otras, más semejantes tienden a tornarse, en ciertos aspectos, tanto sus actividades como sus sentimientos.

36 Turner, en: Blanco. (2005). proporciona la definición de *grupo psicológico*, definido como aquel que es significativo, desde el punto de vista de la psicología, para los miembros que lo forman, al que se remiten subjetivamente para la comparación social y para la adquisición de normas y valores (o sea, con respecto al cual se comparan para evaluarse a sí mismos y sus actitudes, capacidades, actuaciones, opiniones, etc., y del que toman sus reglas, normas y creencias sobre la conducta y las actitudes adecuadas), al que aceptan pertenecer personalmente y que *influye* sobre sus actitudes y comportamiento. En la terminología al uso, constituye un *grupo de referencia* (positiva) y no meramente de pertenencia, como lo definen personas externas al propio grupo; es decir, no solo se trata de un grupo en que el sujeto está objetivamente incluido, sino que es *importante para determinar las propias acciones desde un punto de vista subjetivo*.

probabilidad de lograr las metas propuestas al inicio del ciclo escolar, acciones que contribuyan al fortalecimiento de la gestión escolar.

“...*La necesidad de involucrar para lograr el trabajo colaborativo*” (Alonso, Ent. SO)

A partir del curso de Gestión Escolar llevado a cabo en la Escuela Normal Superior, he podido ser consciente de la responsabilidad que implica tener el cargo dentro de función directiva en la escuela secundaria, ya que a partir de los puntos de vista personales se tiene una gran influencia sobre la dinámica escolar; si un director tiene una visión completamente cerrada o enfocada a sus propios prejuicios u objetivos personales, es muy difícil que logre motivar a su personal de manera intrínseca para lograr realmente la autonomía de gestión, ya que implica que todos los involucrados participen activamente sobre una meta en común teniendo como base el objetivo de mejorar su institución en aras del beneficio de los estudiantes.

El trabajo colaborativo, es fundamental para lograr involucrar a los docentes, pero no con miedo o por coerción sino realmente impactando con ideales que permitan observar la ética de su profesión y la responsabilidad que implica ser formadores de personas, es decir, la verdadera finalidad de la educación y por lo tanto de la autonomía de gestión es lograr que a partir de nuestras decisiones, se genere un ambiente para instruir a alumnos conscientes que puedan tener una opinión personal basada en las herramientas que los profesores les brindan, más allá de discutir sobre si es adecuado tener más o menos días de clase, en un calendario estandarizado, sería fundamental centrar los esfuerzos en profesionalizarnos como docentes pensantes y reflexivos que utilicemos esa capacidad en realizar una gestión escolar crítica que permita una mayor flexibilidad al momento de tomar decisiones importantes.

Es bastante frustrante encontrar en un Consejo Técnico Escolar a docentes preocupados por realizar cualquier actividad menos aquellas que son realmente importantes, es en ese momento en donde se refleja el verdadero sentido que le dan a su trabajo, a su esfuerzo y

a sus alumnos; aún más frustrante es encontrarse con Directivos enfocados en aparentar que no ocurre nada negativo en su institución (cuando uno de los puntos principales de la Autonomía de gestión es evaluar los resultados para que a partir de ahí se generen estrategias de mejora); llegando a cerrar los ojos ante las adversidades sin mirar que es en el error donde se puede aprender más, a partir de nuestras carencias crecer y sobre todo aceptar que hay puntos de mejora que permitirán posteriormente lograr de una manera más positiva los objetivos que nos planteemos.

## EL CAMBIO EDUCATIVO IMPLICA TRABAJO COLABORATIVO

DULCE JAQUELINE ALPIZAR JULIAN

*Solos podemos hacer muy poco; unidos podemos hacer mucho*  
Hellen Keller

**LAS JORNADAS DE** prácticas se realizaron con diferentes actividades entre ellas la asistencia a la junta de CTE “De acuerdo a la SEP (2013)<sup>1</sup> Consejo Técnico Escolar (CTE) representa una oportunidad para que el personal docente, bajo el liderazgo del director y el acompañamiento cercano del supervisor, acuerde en torno de los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos que asisten a la escuela. Tal como se establece la Junta de Consejo Técnico Escolar de la escuela secundaria la dirigió el director en compañía de la subdirectora de Operación Escolar comenzaron por la elección del calendario escolar para el ciclo escolar 2016-2017, los maestros estaban reunidos por equipo, se les entregó material de trabajo para que junto con su equipo y por consenso tomaron una decisión haciendo uso de la autonomía de la gestión y compartiéndola con sus demás colegas. Posteriormente los maestros dieron a conocer la decisión a la que habían llegado.

---

<sup>1</sup> SEP. (2013). *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares*. Educación Básica. México: SEP.

La autonomía de la gestión escolar pues el director al terminar de escuchar las decisiones de cada equipo dio a conocer que para las escuelas técnicas estaba establecido el calendario de 185 días, que el calendario era el que siempre se había seguido pero no estaba respaldado, ya que generalmente se terminaban los ciclos anteriores 15 días antes así que no tenía mucho sentido preguntar que creían que era la mejor elección cuando el director ya sabía lo que se iba a establecer". (RO. J. CTE. Alpizar, 2016. ESC. SEC. TEC.)

En el CTE participaron el director, subdirectora los docentes frente a grupo, el maestro de educación física, de educación especial, el médico escolar y demás actores académicos. Hubo un momento en el cual los maestros se dividieron por academias para dar una respuesta al alto índice de reprobación que había de los diferentes alumnos que por situaciones diversas estaban al borde de desertar. Al reunirse por academias se olvidaron del trabajo de Educación Especial (UDEEI). (RO. J. CTE. Alpizar, 2016. ESC. SEC. TEC.)

"Los lineamientos establecen que por ningún motivo los días programados para las sesiones del CTE (2013) se usarán para llevar a cabo actividades sociales, cívicas, festivas o cualquier otra acción que no esté indicada en los presentes lineamientos y que no se autorice por el Titular de los servicios educativos en la entidad". (RO. J. CTE. Alpizar, 2016. ESC. SEC. TEC.). Se debe saber manejar esta situación ya que los padres de familia de la escuela realizaron una comida para festejar el día del maestro repartieron comida a todos los maestros se realizó en la hora establecida para tomar los alimentos, fue un momento agradable para los maestros con esto se comprueba que no se necesita hacer fiestas para poder hacer amena la convivencia siempre y cuando no se salga de los límites establecidos, como se mostró en la comida del CTE.

"Las actividades estuvieron sumamente enfocadas en el logro de los aprendizajes de los alumnos pues solo se trataron temas relacionados con rescatar y mejorar la forma de la enseñanza". (RO. J. CTE. Alpizar, 2016. ESC. SEC. TEC.). Las juntas de CTE son muy productivas pues es el momento en el cual los maestros pueden reunirse puesto que durante los días restantes del mes por la rutina y los tiempos no logran dialogar sobre los problemas que presentan los alumnos y en

junta se dieron cuenta que coinciden en las observaciones que realizan pero por no lograr reunirse a tiempo en ocasiones la intervención que se llega a realizar es algo tardía.

Por otra parte las autoridades educativas deberían manejar las situaciones que ya son impuestas tal cual suceden pues para los maestros es una pérdida de tiempo discutir, analizar y llegar a una decisión que finalmente no será tomada en cuenta porque ya está impuesta, considero que esta situación se debe manejar de manera clara y directa. La Gestión Escolar es muy importante e indispensable para cualquier movimiento que se desee realizar en la secundaria, también la considero complicada pues es un proceso en el cual se debe conocer muy bien lo que se está realizando, cuidando que todo este fundamentado y avalado por los lineamientos que rigen las escuelas secundarias.

Nos hace falta mucho por conocer acerca de la Gestión pues hay cosas que no conocemos las cuales serán indispensables en nuestra práctica real ya como maestras en el lugar en el que nos desempeñemos serán las herramientas que nos ayuden a saber cómo enfrentarnos a distintas situaciones y problemáticas de la escuela secundaria. Entre ellas el trabajo colaborativo indispensable para lograr cambios significativos en la escuela secundaria, pues el trabajo de uno puede ser bueno pero complementado con el de otro se convierte en un trabajo colaborativo capaz de transformar las formas de enseñar y aprender.

El trabajo que se ha construido desde el estudio de diversos documentos de Gestión Escolar a partir de categorías de análisis<sup>2</sup> pretende dar a conocer algunos hechos que acontecen en la escuela secundaria realizados mediante la recolección de datos, por medio de una entrevista a la Subdirectora de Operación Escolar de la escuela de práctica tomando en cuenta los Perfiles, Parámetros Indicadores para Subdi-

---

<sup>2</sup> Se suele llamar análisis de contenido al conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Piñuel, J. (2002). 1. "Epistemología del análisis de contenido", en: *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. Madrid: Facultad de CC. de la Información Universidad Complutense de Madrid.

rección en Educación Básica,<sup>3</sup> en donde se establece que el subdirector de educación secundaria debe desarrollar una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, en donde comprendan que su quehacer también implica tener capacidades para reflexionar sobre su propia práctica directiva, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje y todo esto por supuesto están vinculados con la Gestión Escolar,<sup>4</sup> el área es la encargada de fortalecer el adecuado funcionamiento de la escuela haciendo uso de su criterio propio para así tomar las decisiones más pertinentes. Se espera mostrar al trabajo colaborativo como un proceso de cambio ya que se considera que el grupo es el instrumento que facilita el acceso a una mejora.

Desde el punto de vista de García (2000),<sup>5</sup> es importante resaltar que para tomar las mejores decisiones será indispensable el orden y apoyo de los demás actores, ya que el proceso es el más complicado para el ser humano para ello será necesario plantear objetivos, elaborar un plan, visualizar las alternativas, elegir la más conveniente, posteriormente evaluar que tan apropiada y apta fue para dar solución al problema, de no ser así estar conscientes de que cada decisión genera consecuencias y lo más apropiado será buscar otra alternativa de respuesta a la problemática, teniendo en cuenta que en la gestión está implicada con la autonomía de la escuela la cual requiere responsabilidad y compromiso. Como ya se mencionó al principio el cambio en la escuela implica que todos persigan el mismo objetivo, de no llegarse a poner de acuerdo por lo menos tomar decisiones mayoritarias que generen una mejora en el aprendizaje de los estudiantes.

3 SEP. (2016). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes*. SEB. CNSPD. México: SEP. Dimensión 3.

4 La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional. Esto no quiere decir que las escuelas públicas vayan a ser "privatizadas" o que se les "retire el apoyo gubernamental", lo que la autonomía institucional busca es dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general que resguarda la educación en México. en: <http://ediciones-sm.com.mx/?q=blog-que-es-la-gestion-escolar>; ¿Qué es la Gestión Escolar

5 García, A. (2000). "Psicoterapeutas.com". Madrid: España. en: (<http://www.cop.es/colegios/M-00451/cv.html>)

Los acontecimientos que suceden a nivel mundial y nacional afectan directamente a la educación por lo que se buscan transformaciones inmediatas y pertinentes por ello es que se considera a la gestión educativa como la vía al mejoramiento de la educación. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia de un proyecto que es de todos.

Sampieri (2011)<sup>6</sup> define al enfoque cualitativo como parte de un esquema inductivo, expansivo que se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación; se basa en descripciones y observaciones, parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos su propósito es reconstruir la realidad. El enfoque cualitativo de la gestión tiene por objeto responder a las preguntas que no se pueden contestar desde el punto de vista puramente cuantitativo, es una herramienta esencial, para recolectar datos e identificar las carencias y necesidades de la institución.

Para Ricoeur (2006)<sup>7</sup> narrar es contar una historia o una serie de hechos reales o ficticios que han sucedido, a través de lo que contamos ya sea mensajes o códigos. Un mensaje es un acontecimiento temporal en la sucesión de acontecimientos que constituyen la dimensión del tiempo; un mensaje es intencional, es pensado y escrito por alguien; el código es en el tiempo como un conjunto de elementos contemporáneos, sistemático y no obligatorio para la comunidad de hablantes. El discurso es el acontecimiento del lenguaje, el mensaje lo confiere la realidad del lenguaje y el discurso es fundamento a la existencia misma del lenguaje no solo es transitorio puede ser identificado como lo mismo para que podamos decirlo otra vez, en otras palabras.

El cambio es un proceso complejo, no dependiente solo de participaciones aisladas, Bolívar (2005)<sup>8</sup> señala que se debe involucrar a los

6 Sampieri Hernández, R. & Collado Fernández, C. & Lucio Baptista, P. "Metodología de la Investigación". México: McGraw Interamericana.

7 Ricoeur, P. (2006). "Discurso y excedente del sentido", en: *Teoría de la interpretación*. México: Siglo XXI.

8 Bolívar, A. (2005). "¿Dónde situar los esfuerzos de mejora": Política educativa, Escuela y Aula", en: *Revista Educação e Sociedade*.

miembros escolares en dinámicas y compromisos que fortalezcan la mejora del aprendizaje, se espera que el cambio sea mediante el **trabajo colaborativo**,<sup>9</sup> en donde todos los profesores participen y establezcan comunidades del aprendizaje que a su vez se dividan en subgrupos en donde cada grupo aporte con la finalidad de mejorar la calidad educativa de la institución.

¿En qué consiste el trabajo colaborativo? Trabajar colaborativamente permite que una idea que se tiene acerca de algo se enriquezca con la participación de todos los actores escolares, pues no es lo mismo que la mente de una persona desarrolle una idea que varias con un mismo objetivo, no se debe olvidar el tomar en cuenta la experiencia que los docentes con mayor trayectoria poseen puesto que sus enseñanzas pueden dar pie para identificar la problemática o a su vez alterar el trabajo puesto que el hecho de estar mucho tiempo inmersos en el mundo educativo no significa que haya sido beneficioso sino más bien la experiencia pudo no ser apropiada, lo cual pudo frustrar y atropellar el trabajo educativo.

La escuela es un espacio privilegiado donde se da la mejora institucional, así mismo se procura generar las condiciones internas de los centros en donde el colegiado trabaje de forma colaborativa. La Gestión basada en la escuela como la presenta Bolívar (2007)<sup>10</sup> propone cambios estructurales en cuanto a los roles, espacios, tiempos y relaciones que a su vez posibilitan la mejora escolar, por lo que se necesita de la colaboración y el trabajo en equipo, así mismo es necesaria la participación y la autonomía, características que cada agente escolar debe poseer:

9 El trabajo colaborativo es una de las principales herramientas para mejorar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes. en: ([http://portales.mineduc.cl/usuarios/edu\\_especial/doc/201209\\_1219\\_10\\_450.PPT\\_DS170\\_04\\_Trabajo\\_Colaborativo.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/edu_especial/doc/201209_1219_10_450.PPT_DS170_04_Trabajo_Colaborativo.pdf))

El trabajo colaborativo, en un contexto educativo, constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a los maestros a construir juntos, para lo cual demanda conjugar esfuerzos, talentos y competencias mediante una serie de transacciones que les permitan lograr las metas establecidas concensuadamente. (en: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76102314.pdf>)

10 Bolívar, A. (2007). *Evaluación Institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna*. Salvador. Vol.9. No. 1

*Para ello es necesario que exista una convivencia apropiada entre los actores escolares, pues todo comienza desde un saludo para que se logre una comunicación apropiada y se cumplan con las metas establecidas, también será necesaria la organización, respeto, paciencia, manejo de técnicas y claro el conocimiento de las diferentes áreas de trabajo. (Alonso, Alpizar, Maya, Zambrano, 2016 E-SOP- ESC. SEC. TEC.)*

La gestión de mejora para el desarrollo de la escuela ha de ser dirigida por el director aunque el liderazgo corresponderá a estar distribuido para satisfacer las necesidades educativas *“para lograr un cambio se debe comenzar con uno mismo y qué mejor que iniciarlo con el ejemplo ya que de esta forma los demás se motivarán, pero también es fundamental el trabajo en equipo y la constante comunicación que mantenga la dirección y subdirección escolar para que sea el trabajo sea organizado y productivo, puesto que para tomar decisiones no solo se toma en cuenta la opinión de uno sino de todos los que laboran en el centro de trabajo, ya que como se menciona anteriormente la experiencia y los antecedentes de la gente que lleva laborando ahí sirve como referencia para saber hacia dónde dirigirnos”* (Alonso, Alpizar, Maya, Zambrano, 2016, E-SOP- ESC. SEC. TEC.), como todo proyecto se debe tener un objetivo o meta a donde se espera llegar Benno (2006)<sup>11</sup> señala que todos necesitamos aprender con una meta colectiva que busque nuevos logros pero sobre todo que implique la mejora educativa.

Para Antúnez (1999) el trabajo en equipo es visto como una necesidad en donde se permite la colaboración, no obstante el trabajo colaborativo tiene la responsabilidad de establecer una meta en común, en donde todos los maestros de la planta docente traten de llegar a un acuerdo mutuo, teniendo en cuenta que *“el sistema no te proporciona lo necesario el reto es buscar los recursos necesarios y a nuestro alcance para desarrollar su función”* (Alonso, Alpizar, Maya, Zambrano, 2016, E-SOP- ESC. SEC. TEC.). La enseñanza es sí es un reto el cual debemos asumir todos y aportar lo mejor de cada uno para lograr que los

11 Benno, S. (2006). “Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad en La educación”, en: *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. México: CEE.

alumnos avancen pero sobre todo que adquieran los conocimientos de la mejor manera posible, para lograr esto será necesario *“inculcar valores como el respeto la organización y la tolerancia”*. (Alonso, Alpizar, Maya, Zambrano, 2016, E-SOP- ESC.SEC. TEC.) Comenzando con los profesores para que con el ejemplo logremos enseñar a los alumnos las formas y maneras de comportamiento para enfrentarse a la sociedad y de esta forma generaremos cambios importantes que marcan la vida de nuestros alumnos.

Todo profesor que quiera generar un cambio deberá tener en cuenta que para lograr una transformación de manera individual es muy complicado, ya que el aislamiento únicamente da resultados negativos pues obstaculiza las intenciones de generar el cambio pues en consecuencia de ser una meta de un solo individuo se torna difícil y muy complicada de concebir para los demás actores, ya que se entiende como una meta aislada en donde únicamente la responsabilidad cae en una sola persona. *“También es necesario considerar las necesidades de todos los que integramos la escuela y a partir de ello administrar todos los recursos que tanto la secretaria, la delegación y particulares nos puedan brindar”*. (Alonso, Alpizar, Maya, Zambrano, 2016, E-SOP-ESC. SEC. TEC.)

Crear escuela que aseguren una buena educación no es tarea fácil como lo establece Bolívar (2010),<sup>12</sup> una de las tareas centrales de la dirección escolar será contribuir a la mejora de las prácticas docentes con el objetivo de mejorar el aprendizaje en los alumnos, es decir el liderazgo eficaz deberá estar basado en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad del docente. La dirección no debe limitarse únicamente a la gestión administrativa si se desea un cambio interno de la educación. Ya que se espera que los maestros tomen un papel profesional con funciones de liderazgo en donde asuman la dirección y autoridad en diversos ámbitos. Por otra parte, no olvidemos tratar de configurar los centros escolares como comunidades profesionales de aprendizaje que faciliten el cambio a través del cambio conjunto. A su vez generar un clima estimulante para el aprendizaje, como lo señalan Louis y Fink

12 Bolívar, A. (2010). “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones”: en: *Revista Psicoperspectivas*. Vol. 9 No. 2.

(1999)<sup>13</sup> en donde la moral y la autoestima se mantengan altas mediante un ejercicio activo y responsable por parte de los estudiantes.

El permitir que la sociedad participe en la organización de cambio también es parte del trabajo colaborativo pues recordemos que no es una meta aislada sino una meta colectiva en donde los componentes del centro escolar como profesores, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, personal directivo y especialistas, son los protagonistas del hecho educativo. Así como lo marca Antúnez (1999)<sup>14</sup> cuando se trata de iniciar un proyecto de innovación, de solución de problemas o llevar a cabo un cambio planificado se disponen de elementos como puertas de acceso para iniciar la innovación.

Constantemente se habla de la mejora escolar como un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje, algunas asociadas con el único fin de alcanzar las metas educativas. “La escuela debe ser el centro de cambio”, es un lema del movimiento de Mejora de Escuela, donde Fullan (1982) enfatiza que se necesita dar la importancia a la organización y a los procesos culturales más que a los resultados de la escuela, donde se espera que participen los profesores resolviendo las problemáticas del centro escolar para que se tomen medidas por parte de la escuela, tomando en cuenta las opiniones de los que participan.

De igual forma, innovar y responder a las necesidades de la sociedad donde los actores escolares tienen la responsabilidad de analizar los problemas de calidad, fortaleciendo asimismo la gestión escolar en donde se desarrolle el trabajo colaborativo y la planeación<sup>15</sup> para

13 Stoll L. y Dean F. (1999). “El poder de la cultura de la escuela”, en: *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la Eficacia y la Mejora*. (Serie Cambiar la educación Repensar la Educación. No. 5) Barcelona: Octaedro.

14 Antúnez, S. (1999). *El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares*. Versión corregida de la conferencia dictada en Cancún. Quintana Roo.

15 En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en este plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de este y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. “Planeación” significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría.

obtener resultados más apropiados; como lo sugiere la SEP (2014),<sup>16</sup> son los profesores los que determinan qué cambios son necesarios generar en cada escuela, pues son ellos quienes conocen íntimamente la institución, así como las necesidades y los sitios en donde será necesario mejorar.

Además es importante mencionar la atención a la diversidad<sup>17</sup> en donde Murillo (2008)<sup>18</sup> señala que los centros escolares son lugares en donde naturalmente nos encontraremos con la heterogeneidad y la diversidad y es nuestra responsabilidad ofrecer sistemas amplios del propio entorno de la comunidad educativa, afrontándose a la realidad que nos tocó vivir resolviendo los problemas y dificultades que se

---

El auditor plantea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna” (en: <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>. p.1)

Teoría de la planeación Gotees dijo: planear es “hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”, equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos nuestra futura acción. La planeación es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las células de trabajo y otras más. En otras palabras la planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; más cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no en el futuro buscado. Taylor, B. (1991). *Planeación Estratégica*. Colombia: Serie Empresarial.

16 SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México. SEP.

17 Atención a la diversidad: Conjunto de acciones educativas que en un sentido amplio intentan prevenir y dar respuesta a las necesidades, temporales o permanentes, de todo el alumnado del centro y, entre ellos, a los que requieren una actuación específica derivada de factores personales o sociales relacionados con situaciones de desventaja sociocultural, de altas capacidades, de compensación lingüística, comunicación y del lenguaje o de discapacidad física, psíquica, sensorial o con trastornos graves de la personalidad, de la conducta o del desarrollo, de graves trastornos de la comunicación y del lenguaje de desajuste curricular significativo. en: <https://www.educantabria.es/modelo-de-atencion-a-la-diversidad/concepto-de-atencion-a-la-diversidad.html>

Es un principio que debe regir toda la enseñanza básica para proporcionar a todo el alumnado una educación adecuada a sus características y necesidades. El sistema educativo debe procurar medidas flexibles que se adecuen a las diferencias individuales y ritmos de maduración de cada uno de los alumnos. (en: <https://www.educacion.navarra.es/web/dpto/atencion-a-la-diversidad>.)

El principio de atención a la diversidad está basado en la obligación de los Estados y sus Sistemas Educativos a garantizar a todos el derecho a la educación (Dieterlen, 2001; Gordon, 2001), reconociendo la diversidad de sus necesidades, combatiendo las desigualdades y adoptando un modelo educativo abierto y flexible que permita el acceso, la permanencia escolar de todo el alumnado, sin excepción, así como resultados escolares aceptables (UNESCO, 1994). (en: Natividad Araque. H. y Barrio de la Puente. J.L. (2010). “Atención a la Diversidad y Desarrollo de Procesos Educativos Inclusivos”, en: *Revista de Ciencias Sociales*. No. 4.

18 Murillo Torrecilla, J. (2003). “El movimiento teórico- práctico de Mejora de la Escuela “. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros escolares”, en: *Revista Electrónica Iberoamericana REICE sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*. Vol. 1. No. 2.

atraviesan. Si se pretende que en la escuela se desarrolle una cultura para la mejora institucional como refiere Zorrilla (2007)<sup>19</sup> será indispensable un buen clima escolar que se exprese en función de las relaciones de la comunidad escolar, pues el papel del docente será crucial para redefinir o resistir en cualquier caso y reconstruir los cambios propuestos.

Por otro lado será importante plantearnos: ¿Qué será necesario para resolver un problema o situación que esté afectando a la escuela? Primeramente los profesores deberán reunirse para trabajar en conjunto, Muñoz (2013),<sup>20</sup> parte de un buen análisis del contexto para delimitar los objetivos y el uso de recursos necesarios y de ser necesario gestionar el apoyo de alguna otra institución u organización para que puedan trabajar conjuntamente el desarrollo de planes, programas y proyectos en los que concentren los mismos propósitos.

Si se desea lograr un cambio es importante tomar en cuenta lo que Perassi (2010)<sup>21</sup> señala en relación a que la evaluación se tomara como un proceso necesario no administrativo a fin de identificar los errores, considerándolos como hechos necesarios partiendo de los resultados para que se comience con el trabajo colaborativo creando así comunidades de estudio y trabajo que resuelvan las problemáticas escolares.

La evaluación de acuerdo a Bolívar (2006)<sup>22</sup> tendrá un enfoque más amplio de la mejora de la educación en donde se pretenda generar condiciones internas en los centros que promuevan el propio desarrollo de la organización acentuando el trabajo en el aula el cual se considera indispensable pues es en el aprendizaje en donde se enfoca el cambio. Recordemos que el cambio es un proceso muy complejo que necesita de un profesorado capacitado, que genere espacios donde el aprendizaje sea parte de su ejercicio profesional que a su vez establez-

---

19 Zorrilla, M. y Guadalupe Ruíz. (2007). “Validación de un modelo de mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica”. Factores de la escuela: Cultura para la mejora. El caso de México”, en: *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio Educativo*. Vol.5. No 5.

20 Muñoz Moreno, J. L. (2013). en: “Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno”. España. Perspectiva Educativa.

21 Perassi, Z. (2010). “¿En qué medida la evaluación colabora con la mejora escolar?”, en: *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 54. No. 4. Argentina OEI.

22 Bolívar, A. (2006). “Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna”. Salvador. Vol. 9 No.1.

can un trabajo colaborativo que practique dialogo, el cual comunique la forma de ver las cosas, para llegar a tomarlas mejores decisiones.

Como lo establece la SEP (2014)<sup>23</sup>, una escuela de calidad promueve el fortalecimiento de los colectivos escolares a través de un liderazgo compartido, una planeación, el seguimiento para la mejora continua y la participación social responsable por lo que Bolívar (1993)<sup>24</sup> explica que el trabajo colaborativo no debe ser artificial pues no se deben forzar para trabajar conjuntamente para adoptar determinadas innovaciones y estrategias creadas por fuera, sino más bien el trabajo escolar se tomara como cultura propia en donde los actores se sientan involucrados de forma personal y colectiva para la mejora institucional aceptando consensualmente los fines y metas de la organización, gozando de una estabilidad en el centro.

La gestión escolar, como lo plantea Miranda (2010),<sup>25</sup> es el conjunto de acciones relacionadas que emprende el equipo directivo de la escuela para proveer y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Se espera que los actores escolares dividan el trabajo, construyan cooperativamente desde esta lógica planeen, evalúen, monitoreen, corrijan y retroalimenten todas sus acciones, generando ambientes de confianza de aprendizaje, equidad y democracia atendiendo a su vez a todos los problemas de aprendizaje que se presentan en la escuela, pues ignorarlo sería como violar las reglas establecidas y deslindarnos de nuestra responsabilidad de genera una mejora institucional.

¿Qué implica el cambio? El cambio es importante y siempre que queramos hacerlo hay que tomar en cuenta que necesitamos de los demás para lograr nuestro objetivo ya que el cambio implica trabajar colaborativamente para que así se establezcan metas colectivas en donde todos aportemos un poco de lo aprendido. El reto está en comprender que el cambio se logra a través del trabajo colaborativo, abriendo nuestro panorama a nuevas posibilidades, teniendo actitud

23 SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México. SEP.

24 Bolívar, A. (1993). "Culturas profesionales en la enseñanza", en: *Cuadernos de Pedagogía*. No 219. España.

25 Miranda, F. y Amalia Cervantes. (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de Escuelas Públicas mexicanas*. México. FLACSO-SEP.

para trabajar, respetando a los demás, tomando en cuenta las necesidades de la escuela y participando en el Consejo Técnico Escolar, ya que este es el órgano colegiado encargado de tomar y ejecutar decisiones comunes enfocadas a que el centro escolar cumpla de manera uniforme y satisfactoria su misión proponiendo nuevas y mejores ideas, innovando y creando posibilidades de cambio.

La SEP (2013) establece que el CTE es una oportunidad para que el personal docente, bajo el liderazgo del director y el acompañamiento del supervisor, discuta y acuerde en torno de los desafíos que le representan los resultados que obtienen los alumnos. Se considera un espacio importante para generar el cambio puesto que en él participan los directores, subdirectores, docentes frente a grupo, maestros de educación especial, de educación física y de otras especialidades que laboran en el plantel, zona o región, así como aquellos actores educativos directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes según sea el caso y de acuerdo con las disposiciones que emita la Autoridad Educativa Estatal (AEE).

Con base en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, la participación en las sesiones de CTE es obligatoria para todos los actores, donde todos los trabajadores de la educación deberán cumplir sus obligaciones en este espacio, sin embargo no debe visualizarse como algo que por obligación tenemos que realizar sino más bien como una zona de desarrollo en el cual las acciones y acuerdos generados tendrán impacto directamente en la escuela, las aulas y en la comunidad. El cambio se puede plantear y manejar en este lugar pues debido a los señalamientos establecidos en el artículo 9 en donde el CTE centra su tarea en la gestión escolar, la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula y la participación social en favor de los aprendizajes

Es importante señalar que cada escuela presenta necesidades diferentes y que no podríamos establecer en que es necesario cambiar y que cada escuela en el CTE tendrá la responsabilidad, con base en sus resultados de autoevaluación, de definir cuál es la temática más propicia a desarrollar bajo los principios de equidad, pertinencia, relevancia, eficiencia y eficacia que lleven al centro escolar a mejorar

educativamente según lo señalan los lineamientos. De esta manera es indispensable hacer referencia a la actualización constante de los maestros debido a que con mucha frecuencia surgen nuevas políticas, problemáticas y reglamentos a seguir.

En este sentido, es importante rescatar que SEP (2013) señala en los lineamientos del CTE tiene la responsabilidad de tomar como formas de trabajo básico el trabajo colaborativo puesto que la responsabilidad del aprendizaje de los estudiantes es compartida por todo el personal docente. Solo el deseo y acción de colaborar activamente, mediante una distribución adecuada del trabajo asegura el éxito de la tarea educativa. Los alumnos no son responsabilidad exclusiva de un solo maestro. Su formación es responsabilidad del conjunto de profesores de la escuela, incluyendo a aquellos que los atienden espacios por corto tiempo, como el docente de educación física, el de inglés, el de cómputo o los encargados de la Unidad de Educación Especial e Inclusiva.

Por ello es necesaria la actualización constante de los profesores, para que adquieran las herramientas que permitan implementar iniciativas para la mejora, teniendo en cuenta que estas se podrán alcanzar siempre y cuando estemos dispuestos a compartir los saberes adquiridos y a recibir las críticas constructivas todas con el único fin de generar un cambio significativo, tal vez no del mundo pero por lo menos sí del mundo donde trabajamos que es la escuela secundaria.

## **IDONEIDAD EN LA ESCUELA, ¿ES UNA GARANTÍA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN?**

**IVONNE CONTRERAS CRUZ**

*Los aquí y los allá del texto pueden ser referidos tácitamente al aquí y al allá absolutos del lector, merced a la red espacio-temporal singular a la que tanto el escritor como el lector finalmente pertenecen y que ambos reconocen  
Paul Ricoeur. (2006)<sup>1</sup>*

**HOY EN DÍA** la educación se encuentra en busca de un mejoramiento que garantice la calidad a nivel nacional en beneficio de la preparación de los jóvenes, lo que nos enfrenta a grandes retos; como docentes responsables de trabajar directamente con los alumnos en la escuela de nivel básico, es a nosotros a quienes se nos exige de primera mano una rendición de cuentas respecto al proceso de enseñanza y de aprendizaje ¿Qué ocurre con las autoridades que presentan planes y estrategias para una idoneidad en la educación? ¿Basta con seguir los requerimientos que nos solicitan, para que los aprendizajes y todo ello que ofrecemos a los alumnos sea de calidad? Desde el ejercicio profesional de diversos actores en la escuela secundaria se reconoce el esfuerzo que realizan en la escuela por conseguir el cumplimiento del

<sup>1</sup> Ricoeur, P. (2006). "Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido". México: Siglo XXI. Sexta Edición.

objetivo principal ¿Cuáles son las acciones que hoy en día se realizan en la escuela?

Como parte del trabajo del Curso de Gestión Escolar correspondiente al sexto semestre de la Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa, se realizaron diferentes actividades durante la estancia en una Escuela Secundaria, con base en el trabajo realizado por el Subdirector de Operación, figura de la institución, que realiza su trabajo en el ámbito de la gestión escolar, con documentos que integraron un portafolio de gestión escolar con el fin de ser socializado con los docentes y directivos, y para así también colaborar en el conocimiento del campo, desde el Plan de Estudios 2011 de Educación básica, la actualización del Acuerdo 02/05/16, y las cuatro prioridades de la educación: Normalidad mínima, aprendizajes relevantes y duraderos, conclusión oportuna de la educación básica, y un clima escolar de convivencia sana, pacífica y libre de violencia.

*La educación hoy en día atraviesa por múltiples cambios que no son conocidos en su totalidad por los miembros de la institución, lo cual no impide que el trabajo se realice de la manera más correcta, ya que todos los involucrados no participan de la mejor manera (Contreras y Miranda, 2016, RO)<sup>2</sup>*

Existen nuevas acciones que han establecido una nueva ruta hacia el camino de la mejora en la educación básica como lo es la nueva visión del Programa Escuelas de Calidad cuyo principal objetivo es:

Impulsar el desarrollo de capacidades de Gestión pedagógica, escolar, e institucional, centrada en los aprendizajes de los estudiantes, bajo el liderazgo directivo y la participación de estudiantes, maestros y tutores (PEC, 2014)<sup>3</sup>

Desde la gestión interna en las instituciones, principalmente y mencionado anteriormente, el liderazgo autónomo del cuerpo directi-

2 Contreras y Miranda. (2016). "Reporte de Observación". Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.  
3 SEP. (2014). "La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad". México: SEP.

vo, quien es responsable de dar pie y seguimiento a la implementación del mejoramiento en la escuela y la educación de los alumnos ¿Basta con cumplir con los nuevos programas y lineamientos que se deben seguir para asegurar la calidad del servicio que se ofrece en las escuelas secundarias?

*De entre los múltiples retos a los que se enfrenta la comunidad del plantel, se rescata principalmente la formación pedagógica de los profesores, algunos de ellos no cumplen con éxito el tiempo designado a sus espacios curriculares y no se han realizado las observaciones pertinentes a las actividades para el fortalecimiento del desempeño docente, debido a la carga de trabajo. (Contreras y Miranda, 2016, E a SO de Esc. Sec.)<sup>4</sup>*

Un aspecto fundamental para la gestión escolar en las escuelas de educación básica es la Ruta de Mejora Escolar, que se organiza a partir de las cuatro prioridades en la educación: la normalidad mínima<sup>5</sup>, los aprendizajes relevantes y duraderos<sup>6</sup>, la conclusión oportuna de la educación básica,<sup>7</sup> y un Clima escolar de convivencia sana y pacífica.<sup>8</sup> Al compartir la experiencia de la escuela secundaria, nos es posible percatar que es complicado cumplir con las estrategias que se proponen si no existe la participación de todos los actores que se involucran en la educación.

*"Las estrategias propuestas a partir de este modelo se trabajan, sin embargo, el seguimiento no corresponde con el cumplimiento de las necesidades de la institución" (Contreras y Miranda, 2016, RO)<sup>9</sup>*

4 Contreras y Miranda. (2016). "Función en la Escuela Secundaria", en: *Reporte de Entrevista*. Subdirector de Operación Escolar. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

5 En la cual se considera: Uso del tiempo; Insumos; y una "plantilla completa".

6 Aprendizajes de: Lecto-escritura, razonamiento Matemático, Prácticas pedagógicas, "Valores".  
7 Considerando: Inclusión, Aprendizajes de calidad para todos, Eliminación de Barreras para el aprendizaje y la participación, "Cero deserción".

8 Trabajando en: La construcción de normas de convivencia escolar, Relación con los padres y la comunidad, "No al acoso".

9 Contreras y Miranda. (2016). *Reporte de Observación*. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

Con base en la actual Política Educativa Nacional y retomando el Acuerdo Número 717 (por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar a partir de una autoevaluación y diagnóstico, que ayude a definir las prioridades educativas que establezcan objetivos y metas para la implementación de la programación de actividades y establecimiento de compromisos, así como estrategias de seguimiento y evaluación; con el fin de garantizar la calidad de la educación a partir de la idoneidad en el desarrollo profesional de los docentes, directivos y supervisores, al desarrollar la autonomía de gestión en las escuelas, la administración de recursos y el liderazgo, se propician condiciones de participación social dentro de las comunidades escolares, que en coordinación reconocen las necesidades educativas y superan los retos, promoviendo la mejora continua a través de una intervención y comunicación directa entre directores, padres de familia y otras autoridades educativas.

¿Cómo podemos superar los retos de la escuela secundaria de la mano de la gestión escolar?

La gestión escolar a partir de Miranda y Cervantes<sup>10</sup> comprende “*las acciones relacionadas entre sí que realiza el equipo directivo en la escuela para promover y posibilitar el cumplimiento del objetivo pedagógico en, con y para la comunidad educativa, a través de La Ruta de Mejora según la experiencia en la escuela secundaria*” (Contreras y Miranda, 2016, E a SO de Esc. Sec.).<sup>11</sup> El sistema de gestión permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos tendientes a la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos:

*En el mes de Mayo se implementó por parte de los docentes de la institución un plan de acción en conjunto contra la violencia; en el cual, de diferentes maneras, los profesores aportaban trabajo con un grupo asignado a toda la comunidad acerca de la prevención de la violencia. Este trabajo fue acordado a partir de la*

10 Miranda, F. y Cervantes, A. (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: FLACSO-SEP.

11 Contreras y Miranda. (2016). “Seguimiento de la Ruta de Mejora” en: *Reporte de Entrevista*. Subdirector de Operación Escolar. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

*Ruta de Mejora con el fin de aminorar algunos problemas que se suscitaban en la institución y no se hubiera llevado a cabo de no ser por la coordinación que se establece en las Juntas de Consejo Técnico escolar, donde participan todos los miembros de la institución, y el liderazgo directivo.* (Contreras y Miranda, 2016, RO)<sup>12</sup>

La gestión escolar, en un tema de gran magnitud, que engloba diferentes áreas en del funcionamiento de la escuela, es por ello que se han retomado a partir de tres diferentes categorías de análisis, la experiencia: *atención a la diversidad*,<sup>13</sup> *perfiles e indicadores*<sup>14</sup> y *consejos y/o asociaciones escolares*;<sup>15</sup> centradas en aspectos relevantes en su operación de la gestión en la institución. Por lo que categorizar nos ayuda a encontrar y destacar algunos elementos que integra la gestión y que hace posible su desarrollo en beneficio de los objetivos en la educación.

12 Contreras y Miranda. (2016). “*Reporte de Observación*”. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

13 Categoría de análisis Bloque I: *Atención a la diversidad*.

Favorecer la inclusión para atender a la diversidad. La educación es un derecho fundamental y una estrategia para ampliar las oportunidades, instrumentar las relaciones interculturales, reducir las desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad. Por lo tanto, al reconocer la diversidad que existe en nuestro país, el sistema educativo hace efectivo este derecho al ofrecer una educación pertinente e inclusiva. (DOF. 2011. Acuerdo No. 592. Por el que se establece la Articulación De la Educación Básica. México: SEP.

14 Categoría de análisis Bloque II: *Perfiles e Indicadores*.

La estructura curricular perfila al mexicano del futuro, de modo que los planes y programas de estudio deben responder a los retos del siglo XXI, al desarrollar en las personas las competencias que requieran para la vida. SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013 - 2018*. México: SEP. Indicadores o estándares en las escuelas: los estándares se refieren a los criterios especificados de lo que se espera que los estudiantes aprendan o sean capaces de hacer. Bolívar, A. (2006). *Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna*. Salvador. Vol.9. No. 1. Calidad de la educación: Dirigir acciones para contribuir en la atención de prioridades y condiciones educativas que plantea el sistema básico de mejora. Promueve el fortalecimiento de los colectivos escolares a través de un liderazgo compartido, un trabajo colaborativo, una planeación enfocada en prioridades, el seguimiento y la evaluación para la mejora continua y una participación social correspondiente. SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México. SEP.

15 Categoría de análisis Bloque III: *Consejos y/o Asociaciones Escolares*.

Los Consejos son instancias de participación social en la educación, de consulta, orientación, colaboración, apoyo e información, según corresponda, con el propósito de participar en actividades tendientes a fortalecer, ampliar la cobertura y elevar la calidad y la equidad en la educación básica. SEP. (2014). Acuerdo. No. 716 *Por el que se establecen los Lineamientos para la Constitución, Organización y Funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación*. Art. 2º. México: SEP.

Se necesita crear en la institución una identidad que genere compromisos básicos sobre el aprendizaje de los alumnos, hemos de crear un ambiente de inclusión, equidad y democracia, aprovechando los recursos naturales, sociales y culturales de nuestra comunidad; se dividirá el trabajo al establecer reglas de comportamiento y una construcción cooperativa, desde, una lógica para planear, evaluar, monitorear la gestión educativa y escolar y corregir acciones desde una base del cuerpo académico y administrativo del plantel.

La gestión educativa nos habla de actores concretos dentro de los centros escolares, a partir de la Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad 2014 (SEP)<sup>16</sup> se retoma, principalmente, fortalecer la autonomía de la gestión escolar, impulsar el desarrollo de la institución, los aprendizajes de los estudiantes, el liderazgo directivo y la participación de estudiantes, maestros y tutores; creando así un ambiente favorable; estas acciones deben de estar dirigidas para contribuir en las prioridades y condiciones educativas que se plantean para la mejora de la escuela de calidad, en pro de un fortalecimiento, para empezar a trabajar con él.

En esta nueva visión Murillo (2008)<sup>17</sup> señala que se necesita realizar una autoevaluación institucional, que constará del reconocimiento de nuestra realidad en torno a los retos dentro del espacio educativo, la diversidad y principalmente, enfocarnos en alcanzar parámetros cuantitativos comparables en diferentes instituciones, para reforzar este trabajo se debe tener una visión compartida y comunicada sobre las metas y prioridades establecidas, así como realizar una planificación del crecimiento de nuestra propia escuela de la mano de toda la comunidad educativa: profesores, estudiantes, padres y madres de familia, personal administrativo, servicios de apoyo, directivos y especialistas, dando así solución a las demandas que exige nuestro contexto.

Una finalidad que compartimos de manera nacional, es analizar los problemas de la calidad en la enseñanza desde nuestro contexto específico para innovar y responder a las necesidades de la sociedad;

16 SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México: SEP.

17 Murillo, F. (2008). "La autoevaluación institucional. Un camino importante para la mejora de los centros educativos. OGE. Organización y Gestión Educativa". en: *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Vol.1.

es importante, señala Pacheco (1998),<sup>18</sup> conocer la sociedad de nuestro entorno, los modelos de su organización, las funciones, los papeles y los roles que cada individuo cumple en ella, así también, los valores culturales, y las diferentes actividades en el contexto social e institucional, esta estructura social debe tener patrones de conducta claros definidos y funcionalmente relacionados con los propósitos de la misma institución; a nivel local y regional se deben incorporar, propiciar y desarrollar estas acciones en vigor de las prácticas educativas vigentes.

Otro aspecto muy importante es la propuesta de cambios estructurales, a partir, de los roles, espacios, tiempos y relaciones que posibiliten la mejora escolar, generando así, un ambiente de colaboración y trabajo cooperativo, con el fin de desarrollar un contexto específico; al construir redes profesionales de aprendizaje se fomenta la participación, una vez más retomando que de esta forma las organizaciones que se generan al trabajar conjuntamente, favorecen la comunidad socioeducativa.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), la Subsecretaría de Educación Básica y la Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente,<sup>19</sup> establecen una serie de perfiles, parámetros e indicadores que los docentes en servicio deben cumplir y garantizar en su ejercicio profesional con el fin de buscar la idoneidad en la educación, estos a su vez divididos por cinco dimensiones con base en los propósitos, enfoques y contenidos del nivel educativo establecidos en el plan y programas de estudio.

Bolívar (1993)<sup>20</sup> menciona, que cada plantel educativo cuenta con su propia cultura, a su vez depende de la organización del profesorado y del compromiso que cada centro genera en sus miembros; al sentirse involucrados de forma personal y colectiva esto mejora la institución pues aceptan consensualmente fines y metas compartidas; en esta cultura de los profesores, destaca mucho el liderazgo educativo,

18 Pacheco, T. et al. (1998). "La Gestión Pedagógica desde la Perspectiva de la Organización Institucional de la Educación", en: *Revista de la Educación Superior*. No.78. México: ANUIES.

19 SEP (2016). "Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes", en: *Educación Básica. Evaluación del Desempeño. Docentes y Técnico Docentes*. Ciclo Escolar 2016-2017. México: SEP-SPyE-PE-CNSPD-SEP.

20 Bolívar, A. (1993). "Culturas Profesionales en la Enseñanza". en: *Cuadernos de Pedagogía*. No. 219. España

ya que para garantizar que todos los alumnos obtengan aprendizajes indispensables se debe trabajar con prioridad en la política educativa nacional, influyendo en las motivaciones de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar.

La actitud de los profesores afecta en forma determinante el rendimiento de los alumnos; autores como Arancibia (2007),<sup>21</sup> refieren que la motivación y el rendimiento escolar van de la mano, nos dice entonces:

Los niños con un buen rendimiento muestran actitud positiva y confiada, frente a las tareas del aprendizaje suelen exhibir un alto compromiso emocional —y conductual— con la tarea.

Crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes, en todos los lugares, el éxito educativo, significa una buena educación, al configurar estos centros escolares como comunidades profesionales del aprendizaje, se pueden realizar cambios organizativos; existen factores internos y externos a la escuela que favorecen u obstaculizan los procesos de mejora en el cambio escolar; Bolívar (2010)<sup>22</sup> hace mención de que el papel del directivo es de suma importancia ya que él es el que ejerce la gestión educativa; por su parte, los docentes en trabajo colaborativo reconocen metas escolares y educativas, así generar un buen clima escolar de participación recíproca entre ellos, que contribuye a la organización escolar y que se define según los roles, normas y procedimientos que cada uno desempeña; entre otros autores, Zorrilla (2007)<sup>23</sup> opinan que los padres de familia en la comunidad, el papel del supervisor escolar y del sindicato magisterial son también factores para la mejora de la escuela.

Otro punto importante es la inclusión de padres y madres de familia en los esfuerzos del cambio de la mejora, todo cambio se centra en

21 Arancibia, V. & Herrera, P. & Strasser K., (2009). *Manual de Psicología Educativa*. México: Alfaomega.

22 Bolívar, A. (2010). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones", en: *Revista de Psicoperspectivas*. Vol. 9. No.2.

23 Zorrilla, M. y Ruíz, G. (2007). "Validación de un modelo de mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. Factores de la escuela: Cultura para la mejora. El caso de México". en: *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio educativo*. Vol.5. No.5.

la organización y el trabajo en equipo, pero no basta solo con planear para diseñar un proyecto en el que se trabaje en pro de todas las necesidades de la escuela es necesario preocuparse por los estándares ya establecidos, fijar metas y niveles a alcanzar, evaluando cada centro.

Al implementar este tipo de programas se debe realizar la rendición de cuentas, para Bolívar (2006), implica asegurar la equidad y la calidad en la educación ¿Cómo vamos a evaluar este tipo de proyectos, con la creación de comunidades de estudio y de trabajo? La evaluación de una necesidad en la institución.

Para que una escuela sea de calidad es indispensable la eficacia en el rendimiento de cuentas o en los estándares que las escuelas han de conseguir en el aprendizaje de los alumnos, la participación social dentro de las comunidades escolares y el reconocimiento de las necesidades educativas y los retos que ellas generan.

Desde la experiencia en la escuela secundaria la participación de los padres de familia es de gran relevancia, "*...la interacción con los padres de familia se caracteriza por ser cordial, en diferentes situaciones respecto a la evaluación de los alumnos, se realiza una intervención para el logro de acuerdos y soluciones sin afectar a ambas partes.*" (Contreras y Miranda, 2016, E a SO de Esc. Sec.)<sup>24</sup> El trabajo del maestro especialista en la Unidad de Educación Especial e Inclusiva (UDEEI), tiene como una tarea entablar una relación estrecha con los padres de familia, para establecer vínculos que apoyen el aprovechamiento y rendimiento de los alumnos que presentan alguna Barrera para el Aprendizaje y Participación Social (BAPS) y también trabajar un área de la Ruta de Mejora Escolar, el rezago educativo.

Al concluir la experiencia en la escuela secundaria, se observó una buena respuesta y agradecimiento por parte de los directivos reflejado en las siguientes palabras:

Este tipo de trabajo nos es de mucha utilidad, hoy en día nos enfrentamos a nuevas evaluaciones en donde esta área es de suma importancia, en lo particular se aprovechó el material

24 Contreras y Miranda. (2016). "Relación con padres de Familia", en: *Reporte de Entrevista*. Subdirector de Operación Escolar. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

brindado por su parte, agradezco su participación y deseo que así como a nosotros nos sirve de mucho apoyo el trabajo realizado, también ustedes puedan aprovecharlo cuando se presente el momento.

“Es interesante todo este tipo de trabajo de parte de ustedes, a nosotros como maestros en función nos es de mucha ayuda, ya que ustedes tienen toda esta información actualizada y muchas veces es complicado revisar continuamente estas actualizaciones; agradecemos que compartan su trabajo con nosotros.”

“Gracias por compartir con nosotros este tipo de trabajo, es realmente importante que ustedes trabajen con esta información ya que, hoy en día, los exámenes de ingreso, oposición y promoción tienen un gran contenido relacionado a esta área, deseo gran éxito en su desempeño en lo que se pueda presentar en su carrera profesional.

El liderazgo directivo de la escuela secundaria juega sin duda un papel fundamental para el funcionamiento de la institución, la organización de responsabilidades y la implementación de nuevas medidas que se crean pertinentes; la colaboración de los docentes, los padres y madres de familia, suman esfuerzos que sin duda contribuyen en la calidad de la educación beneficiando principalmente a los alumnos.

## LA MEJORA EDUCATIVA A PARTIR DE LA GESTIÓN

JACQUELINE MARTÍNEZ GÁMEZ

**DURANTE LAS DOS** jornadas de prácticas una escuela secundaria me brindó la oportunidad de estar en relación directa con la Unidad de Educación Especializada e Inclusiva (UDEEI) siendo mi principal campo laboral como alumna de Psicología Educativa de la Escuela Normal Superior de México (ENSM), de igual manera tuve la oportunidad de vincular el Curso de Gestión Escolar con el subdirector académico, siendo esta una de las figuras principales dentro de la institución.

Como lo estipula la Ley General de Educación<sup>1</sup> en su segundo artículo:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad y, por lo tanto, todos los habitantes del país tienen las mismas oportunidades de acceso al sistema educativo nacional, con solo satisfacer los requisitos que establezcan las disposiciones generales aplicables.

Realizo un esbozo de mis últimos semestres como alumna de la especialidad de Psicología Educativa y me permito analizar las distintas maneras de gestión que según refiere el Acuerdo 717<sup>2</sup> (2013) un conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las auto-

1 PEF. (2013). Decreto por el que se Reforman, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones de la Ley General de Educación. México: PEF

2 SEP. (2013). Acuerdo. No. 717. Por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar. México: SEP

ridades educativas, que se implementan en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas, para las dos jornadas de prácticas realizadas, desde la titular de la asignatura, hasta nosotras al abrirnos espacios para la aplicación de diagnósticos por intervención; lo que conlleva tener otra perspectiva del sistema educativo actual, los cambios y sus repercusiones ¿Cómo podré insertar la gestión en práctica diaria?

El sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI, ahora somos nosotros los futuros docentes encargados de realizar el cambio para una mejora, haciendo las adecuaciones correspondientes.

El ser humano en particular muestra una peculiar manera de interacción y comunicación; en el presente escrito se recuperan algunos elementos mismos que me han permitido enfocar la visión educacional en el ámbito de la gestión escolar, entiendo que el proceso de construcción del conocimiento es un diálogo permanente de carácter socio histórico, en el que nos incorporamos en un momento dado para hacer nuestros aportes<sup>3</sup> y aprendizajes como lo expresa Ricoeur<sup>4</sup> (2006).

La historicidad<sup>5</sup> de la educación. Nuestro país estos últimos meses ha pasado por una serie de modificaciones, hablando desde lineamientos y programas en y para la educación básica (preescolar, primaria, secundaria) hasta la evaluación docente y la modificación en los requisitos para obtener una plaza en algún espacio escolar ¿Dónde queda el sentir educativo? Es complicada la situación para los nuevos docentes, sin embargo, los que aún nos encontramos en este camino lo hacemos con la esperanza, entrega, compromiso y responsabilidad hacia los educandos.

3 Rivas, I y Herrera, D. 2009. Voz y Educación. La narrativa como enfoque de interpretación de la realidad. Barcelona.

4 P. Ricoeur, *Temps et récit III. Le temps raconté*. París, Seuil. (1985). *Tiempo y narración III. El tiempo narrado*. México: Siglo XXI.

5 "Se refiere al conjunto de circunstancias que a lo largo del tiempo constituyen el entramado de relaciones en las cuales se inserta y cobra sentido algo, es el complejo de condiciones que hacen que algo sea lo que es: puede ser un proceso, un concepto o la propia vida". Girola, L. (2011). Historicidad y temporalidad de los conceptos sociológicos. *Sociológica*, Año 26. No. 73, mayo-agosto de 2011.

Revisando y analizando el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) menciona como una de sus prioridades educativas el mejoramiento del Sistema Educativo, la difusión y análisis de estas experiencias es una de las tareas importantes para fortalecer la investigación y avanzar en una producción crítica del conocimiento sobre los procesos de cambio, calidad, eficacia y mejora, por tal motivo el escrito queda principalmente enfocado en la gestión educativa.

Por medio de la elección y estudio continuo de tres diferentes categorías de análisis<sup>6</sup> construyo este escrito, mismo en donde el enfoque principal es referente a la gestión pedagógica y el ser autónomo de los integrantes del sistema educativo; los Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares (SEP, 2013, p.5) refiere que es importante "fortalecer la AUTONOMÍA<sup>7</sup> de gestión en las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos y propiciar condiciones de participación" como iniciativa particular de cada uno de los participantes educativos.

¿Cómo se van involucrando e integrando cada una de las figuras de la escuela secundaria? ¿Qué relevancia tendrá para los educandos? Como Pacheco<sup>8</sup> refiere debe existir una relación entre educación y sociedad, para el logro es indispensable tener un estudio previamente desde (Ausubel) en su concepción constructivista, lo ya aprendido y el proceso de su significado para el alumno a lo largo de su vida escolar y personal:

6 "Surgen a partir de tu marco teórico, con ellas defines que y cuáles son los conceptos que usaras para explicar tu tema de investigación, las categorías también delimitan cuales son los límites y alcances de tu investigación, regularmente se suelen poner seis o cinco categorías así como sub-categorías para cada una de estas" Ángel M. Revista de Ciencias Humanas. 2000. <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

7 Autonomía: "Es la tarea ética y política de nuestro tiempo; está considerada como la noción fundamental de la filosofía práctica moderna y es con ella que se intenta dar cuenta real de las conexiones entre los distintos conceptos morales, fundamentales de libertad, igualdad, solidaridad, justicia, bien y virtud" (Freire)

8 "No es sinónimo de auto-instrucción y por tal razón no se limita al aprendizaje sin un profesor. Es absoluto, se refiere a una cuestión de la relación psicológica al proceso y contenido de aprendizaje. Reconocemos que en una amplia variedad de comportamientos como una capacidad para el desprendimiento, la reflexión crítica, la toma de decisiones, y la acción independiente" (Little)

El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñese en consecuencia

De igual manera la gestión directiva, el desarrollo del liderazgo transformacional potencia el trabajo en equipo y permite compartir la misión, la visión, los principios, los valores, los objetivos y las metas de la institución.

Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se sustentan entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos y docentes; una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. Para ello, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere y mejorar permanentemente.

Miranda y Cervantes<sup>9</sup> mencionan que la gestión va a hacer un conjunto de acciones relacionadas entre sí, las cuales emprenderá el equipo directivo de una escuela para que de esta manera se obtenga la promoción y la posibilidad de una construcción sobre la intencionalidad pedagógica en, qué, cony para la comunidad educativa ¿Cómo se obtendrá la participación de los padres de familia? De lograrlo ¿Quién será el encargado de su diseño y seguimiento?

A través de la gestión educativa, sus diferentes enfoques y siguiendo el objetivo sobre el mejoramiento de la educación por medio de un trabajo colegiado entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia, se pretende una renovación favorable en el proceso educativo que recibe el alumno en la educación básica (preescolar, primaria y secundaria).

De una manera más autónoma, cada figura que integra este conjunto es responsable de adquirir un saber y poseer un poder para así lograr con ello una organización educativa, de igual manera la construcción de un trabajo individualizado es fundamental, con esto se prende la conformación de un conjunto de diferentes funciones y a su

<sup>9</sup> "Es la disposición y la capacidad de actuar de forma independiente como individuo social responsable, de hacerse cargo de las propias acciones y del propio aprendizaje al servicio de las propias necesidades" (Trim)

vez cada uno va a adoptar un papel y un rol para con ello conformar lo que conocemos comúnmente en el ámbito educativo como trabajo colaborativo.<sup>10</sup>

Cabe señalar que en la Ley General de Educación (2013, p.5),<sup>11</sup> el artículo 28 bis refiere que para lograr autonomía es necesaria la creación de programas y acciones supervisadas por los directivos y ejecutadas por los docentes frente a grupo. El diagnóstico, la evaluación y como tal la planeación, marcadas en la Ruta de Mejora, serán el facilitador de las adecuaciones curriculares con el objetivo de hacer que determinados contenidos sean accesibles para todo el grupo o bien modificar aquellos elementos del *currículum* que no sean funcionales para la totalidad de los estudiantes. Se trata de tener en cuenta las limitaciones metodológicas en las planificaciones didácticas, considerando las características y necesidades de todas y todos los estudiantes.

Miranda particularmente refiere que la sociedad es primordial para que toda esta construcción sea más importante y con ello se obtenga una base de acción colectiva en la que el cuerpo académico y administrativo se puedan apoyar, presentando de tal manera un informe de la gestión y de los estados financieros del instituto como lo marca

<sup>10</sup> Trabajo colaborativo: "En un contexto educativo, constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a los estudiantes a construir juntos, para lo cual demanda conjugar esfuerzos, talentos y competencias mediante una serie de transacciones que les permitan lograr las metas establecidas consensualmente. Es considerado una filosofía de interacción y una forma personal de trabajo, que implica el manejo de aspectos tales como el respeto a las contribuciones individuales de los miembros del grupo" (Martín)

"Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción de los integrantes del equipo. Se da cuando existe reciprocidad entre un conjunto de individuos que saben diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que llegan a generar un proceso de construcción de conocimientos" (Guitert y Simérez)

"Es un proceso en el que las partes se comprometen a aprender algo juntas. Lo que debe ser aprendido solo puede conseguirse si el trabajo del grupo es realizado en colaboración. Es el grupo el que decide cómo realizar la tarea, que procedimientos adoptar, cómo dividir el trabajo o tareas a realizar. La comunicación y negociación son claves en este proceso" (Groos)

"Considera fundamentalmente el análisis de la interacción del profesor-estudiante y estudiante-estudiante; por cuanto el trabajo busca el logro de metas de tipo académico y también la mejora de las propias relaciones sociales" (Salinas)

<sup>11</sup> PEF. (2013). Decreto por el que se Reforman, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones de la Ley General de Educación. México: PEF.

el artículo 44 de la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación<sup>12</sup> (2013).

De esta manera, también se deben aprovechar los recursos públicos para la formación de escuelas autónomas, que puedan evidenciar grandes fortalezas para la autogestión, es decir, la organización de la institución educativa en el que los trabajadores participarán activamente en las decisiones para su desarrollo o funcionamiento (Pacheco).

Se va a dividir el trabajo, se establecerán reglas rigurosas de comportamiento para la obtención de un cuerpo cooperativamente educativo y de esta manera plantear una lógica donde se evaluarán, monitorearán, se realizará una planeación<sup>13</sup> que permita la corrección y retroalimentación propiamente de todo tipo de acciones, esto es, que en las instituciones para llevar esto a cabo no es necesario que cuenten con formalidad e informalidad como tal.

La implicación de los autores de gestión profesional de la educación tanto como profesores y profesoras, alumnos y padres de familia, actores concretos con historias particulares que son compartidas en una colectividad van a crear una meta conjunta; el Plan Nacional de Desarrollo<sup>14</sup> (2013) reitera el fortalecimiento de la colaboración y apuesta por una sana convivencia entre las distintas figuras que componen este conjunto social.

Se pretende que la escuela se logre auto gobernar con niveles de autonomía y de centralización como lo mencionan Sánchez y Benno, de igual manera se diseñan y crean estrategias para la participación

12 PEF. (2013). Decreto por el que se Expide La Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México: PEF.

13 Planeación: "Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización" (A. Reyes Ponce)

"Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" (George R. Terry)

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" (Joseph L. Massie)

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" (Robert N. Anthony)

14 PEF. (2013). Decreto por el que se Reforman, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones de la Ley General de Educación. México: PEF.

en la gestión de los sistemas de enseñanza. Con esto, se empieza a obtener una nueva visión del programa de Escuelas de Calidad donde el enfoque va a estar sustentado en la gestión democrática y su fortalecimiento en la autonomía como gestión escolar.

El trabajo del subdirector académico es arduo, su mayor permanencia en su oficina, es un espacio adaptado debido a que la figura como tal es nueva en la escuela y solo se le acomodó un pequeño escritorio para su computadora y cosas personales dentro de la subdirección (Martínez, R.O)<sup>15</sup>

Es importante hacer mención que se debe de llevar una participación colaborativa en toma de decisiones, impulsando la operación adecuada de los CTE (Consejos Técnicos Escolares) como se señalaron en una de sus líneas de acción del Programa Sectorial de Educación (2013, p.44)<sup>16</sup>.

Permitió nuestra participación en la Junta de Consejo Técnico Escolar (CTE),<sup>17</sup> su vinculación directa con la directora y comunicación que llevan como autoridades escolares<sup>18</sup> como lo establece el Acuerdo 716<sup>19</sup> favoreció para mostrar ante los docentes nuestro trabajo realizado durante ambas jornadas de práctica tanto en la asignatura de Observación y Práctica del Psicólogo como en el curso de Gestión Escolar. Se utilizaron trípticos para el Acuerdo 716 en su reciente actualización 02-05-16.

La directora con una formación, de carácter difícil, exigente con ella y con el resto, le gustaba que la escuela estuviera en completo orden, no permitía que los alumnos estuvieran sin docente por lo tanto ellos no se ausentaban. La relación fue muy limitada, en el Consejo Téc-

15 Martínez (2016). Experiencia en la escuela secundaria. Registro de observación.

16 SEP. (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018. México: SEP.

17 Consejo Técnico Escolar: Órgano colegiado integrado por el personal directivo y docente, así como por los actores educativos que están directamente relacionados con los procesos de enseñanza-aprendizaje en una escuela. Espacio de análisis y toma de decisiones que propicia la transformación de las prácticas docentes y facilita que niños y adolescentes logren los aprendizajes esperados, de modo que la escuela cumpla con su misión.

18 Autoridades Escolares: Al personal que lleva a cabo funciones de dirección y supervisión en los sectores, zonas o centros escolares. (Acuerdo 716, p.7)

19 DO. (2016). Acuerdo No. 716 Por el que se establecen los Lineamientos para la Constitución, Organización y Funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación: México: SEP.

nico mostró que el liderazgo no solo es estar en el escritorio principal o dar órdenes sin sentido sino que se tiene que participar en todos los espacios y todas las figuras que integran la institución.

En relación con los materiales del portafolio, se recibieron opiniones positivas:

“...deseo mucho éxito, a echarle muchas ganas porque la preparación y actualización no solo se queda a nivel Licenciatura, y a estudiar mucho para la evaluación porque no es nada fácil” (Directora)

“...hay escuelas que en el camino causarán conflictos, sin embargo, es un muy buen trabajo el realizado, al estudiar para mi examen de promoción recurrí a las lecturas y me sirvieron muchísimo me gustaría que esto lo tuvieran todos los docentes ya que es necesario y más para el tipo de exámenes que la SEP nos hace como evaluación. Las puertas de esta Escuela Secundaria quedan abiertas” (Subdirector Académico)

...el trabajo de UDEEI es muy complicado, se requiere de mucho esfuerzo y dedicación para sacarlo adelante, tal vez no se observen los resultados tan inmediatos como quisiéramos pero al final si se consigue trabajar en equipo, se observará que en algo mínimo si hay modificación” (Maestro Especialista)

“...entonces el trabajo que tiene el Subdirector es el resumen de estas lecturas, me parece excelente porque es un material muy completo y muy útil” (Entrev.)

La gestión escolar no solo se basa en lineamientos sino también la personalidad de quien ejerce esta acción dentro de la escuela secundaria influirá mucho en el logro o no de los objetivos y metas que esto tiene; aprendí de la gestión escolar como una forma de organización y funcionamiento que el colectivo asume específicamente para atender las prioridades educativas y a brindar un mejor servicio educativo en su escuela.

## CALIDAD EDUCATIVA. UN COMPROMISO COLECTIVO

MARISOL MAYA FIGUEROA

*Es de rigurosa justicia emancipar la enseñanza de  
todo extraño poder,  
y convertirla en una función social, sin otra ley que la libre  
indagación y profesión de la verdad.*

**Nicolás Salmerón**

**ACTUALMENTE EL PROPÓSITO** de la política educativa en México es generar en las escuelas de educación básica una mejora en los servicios desde una calidad construida a partir del establecimiento de relaciones de colaboración como lo señala el Artículo 3º Constitucional,<sup>1</sup> junto con la modificación del conjunto de prácticas de estas relaciones.<sup>2</sup>

¿Qué implica la gestión en un ámbito educativo? Puede resultar un tanto complejo ya que para que se pueda llevar a cabo este proceso es necesario responsabilizarse de la función que le compete a cada actor educativo, en un trabajo en conjunto tomando siempre en cuenta las necesidades del lugar de trabajo, no solo es la responsabilidad sino la capacidad de compromiso por querer mejorar.

La experiencia que se brindó en este primer acercamiento con la gestión educativa, se puede complementar con lo que señala Ricoeur<sup>3</sup> (2006), en este escrito se percibe lo significativo que puede ser la

1 PLF. (2014). Artículo 3º. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México. PLF.

2 SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2016*. México: SEP.

3 Ricoeur P. (2006). *Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*. Nueva York: Siglo XXI.

construcción de ideales no solo para los ámbitos laborales sino personales ¿Qué es a lo que aspiramos? ser meramente profesores, psicólogos educativos o enriquecer nuestra función en el sistema educativo funcionando los conocimientos con los que se cuenta para que con ello se puedan erradicar los problemas de raíz a partir de lo que la Escuela Normal Superior de México brinda a sus alumnos.

Es indispensable saber que cualquier análisis de contenido afirma, Piñuel<sup>4</sup> (2002), se sostiene por cuáles son sus categorías de análisis; por ello, con base en los bloques I, II y III que tuvieron una importante influencia teórica obteniendo como resultado la elección de tres categorías las cuales son: *calidad educativa*,<sup>5</sup> *trabajo colaborativo*<sup>6</sup> y *participación ciudadana*.<sup>7</sup>

La mejora de la calidad implantada en la normatividad actual que rige a la educación básica como aparece indicado en la Ley General de

4 Piñuel Raigada, J.L. (2002). *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. España: Universidad Complutense de Madrid.

5 Categoría de Análisis: *Calidad Educativa*

Impulsar la transformación de la gestión de las escuelas públicas de educación básica con el supuesto de que si se modifican las prácticas y formas de relación de los actores escolares con un enfoque sustentando en la gestión democrática y el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar, se brindara un mejor servicio en la escuela que incidirá en la mejora de la calidad y la equidad educativa (SEP, 2014).

Los centros escolares pueden marcar diferencias en la mejora de los resultados de los alumnos, pudiendo determinar factores que condicionan la efectividad de un establecimiento escolar, dado que aportan un "valor añadido al aprendizaje de los alumnos" (Bolívar, 2007).

El reconocimiento de nuevos retos que han ampliado de manera considerable el espacio educativo hace necesaria una nueva visión de las organizaciones educativas. Los centros dejan de ser homogéneos y se enfrentan a nuevas situaciones, convirtiéndose en espacios que deben afrontar la realidad que les toca vivir, los problemas y dificultades que se le presentan. (Murillo, 2008).

6 Categoría de Análisis: *Trabajo Colaborativo*

El buen clima escolar se expresa en función de las relaciones entre los integrantes de la comunidad escolar y por la comunicación recíproca entre ellos (Zorrilla, 2007).

Profesorado, estudiantes. Padres y madres de familia personal de administración y servicios, personal directivo, especialistas diversos, son los protagonistas del hecho educativo (Antúnez, 2000).

El compromiso organizativo de un centro comienza cuando sus miembros se sienten involucrados de forma personal y colectiva por mejorar la institución, aceptan consensuadamente sus fines y metas de la organización, y gozan de una estabilidad en el centro (Bolívar, 1993)

7 Categoría de Análisis: *Participación Ciudadana y Consejos*

Relaciones entre el sector, sistema o aparato educativo y la sociedad (Pacheco, 1998). Capacidad que tiene la comunidad escolar para que a partir de su contexto pueda identificar sus retos educativos, tomar las decisiones más pertinentes de una manera corresponsable para diseñar e implementar las estrategias para enfrentarlos (SEP, 2014).

Colaboración escuela-municipios- familias; Permite la organización de tomar decisiones más próximas a la realidad del municipio y las necesidades reales de las familias.

Educación<sup>8</sup> (2013), la cual indica que todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad, entendida como la garantía del máximo logro de aprendizaje de todos los educandos, a partir de la congruencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, conforme a las dimensiones de eficacia, eficiencia y equidad.

Para lograr que en las escuelas de educación básica se establezca y se desarrolle la calidad educativa es importante que se lleve un auténtico proceso de gestión; Sánchez (2001)<sup>9</sup> lo menciona como la implicación de los actores educativos (docentes, directivos, padres de familia) con historias particulares que son compartidas en una colectividad, en un espacio que se denomina institución y en el cual es necesario "accionar, intervenir y evaluar" para poder construir una mejora en los procesos de organización, administración, la práctica pedagógica curricular y la participación ciudadana.

Estas relaciones de colaboración, refiere Miranda (2010),<sup>10</sup> tienen como objetivo aprovechar mejor los recursos disponibles y realizar la gestión para lograr las condiciones institucionales que dignifiquen a la escuela y que arropen el esfuerzo de lograr una educación de calidad.

La Secretaría de Educación Pública (2014)<sup>11</sup> le da una nueva visión a los programas de calidad señalando que es necesario "impulsar la transformación de la gestión de las escuelas públicas" la modificación de las prácticas habituales de las relaciones de los actores escolares; con un enfoque sustentando en el fortalecimiento de la autonomía de la gestión escolar, se puede generar a través de un "uso más efectivo y eficiente de los recursos" como anteriormente se señala, una mayor participación de forma colectiva en la toma de decisiones y con esto se puede obtener un mejor desempeño estudiantil bajando los índices de reprobación, abandono, deserción y mostrando resultados óptimos de sus aprendizajes.

Para fortalecer la autonomía de la gestión escolar se debe de reconocer el derecho y la capacidad que tiene la comunidad escolar para

8 PEF. (2013). *Ley General de Educación*. México: PEF.

9 Sánchez Avilés, R. et al. (2001). "Gestión educativa", en: *II Reunión Nacional de la Red de Gestión Escolar y adaptado para el Diplomado en Gestión Escolar*. Mecanograma. México.

10 Miranda F, Cervantes A. (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: FLACSO-SEP.

11 SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México: SEP.

que a partir de su contexto pueda identificar sus retos educativos, tomar decisiones más pertinentes de una manera corresponsable para diseñar e implementar las estrategias para enfrentarlos y contar con recursos y apoyos de todo el sistema educativo para alcanzar los objetivos y metas definidos a partir de: fomentar la corresponsabilidad social, Impulsar el desarrollo de capacidades de gestión escolar e institucional centrada en los aprendizajes de los estudiantes, bajo el liderazgo directivo y la participación de estudiantes, docentes y tutores.

La participación de los actores la sitúa Bolívar (2005)<sup>12</sup> como un proceso complejo, no dependiente solo de voluntades individuales ni de alteraciones estructurales, que debe de implicar a los miembros en dinámicas de trabajo y compromisos que capaciten al centro para auto renovarse, con la esperanza de que puedan institucionalizarse, formando parte de la cultura organizativa del centro escolar.

Los centros escolares pueden marcar diferencias en la mejora de los resultados de los alumnos, pudiendo determinar factores que condicionan la efectividad de un establecimiento escolar, dado que es posible aportar un valor añadido a los aprendizajes (Bolívar, 2007<sup>13</sup>), teniendo como objetivo garantizar a todos los estudiantes el derecho de aprender estableciendo que el aprendizaje depende de la labor conjunta de todo centro escolar.

En la experiencia de la jornada de prácticas, la Subdirectora de Operación Escolar, mencionó que algunas funciones que realiza en su centro de trabajo son fundamentales para la mejora de la educación; reprofesionalizar la enseñanza apoyada en una reestructuración de la gestión basada en la escuela, implicando cambios estructurales tanto en roles, espacios, tiempos y relaciones que posibiliten una mejora, ...bajo el trabajo colaborativo que se propicia en la escuela secundaria es esencial tomar en cuenta no solo las necesidades de los alumnos, sino también de todos los que laboran en ese espacio ya que una vez establecidas y posiblemente resueltas las mejoras de la educación pueda fluir con mayor logro, ya que no solo es un objetivo sino es un

12 Bolívar, A. (2005). "¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula", en: *Revista Educación y Sociedad*.

13 Bolívar, A. (2007). "De "la escuela no importa" a la escuela como unidad base de mejora", en: *Revista de CIPES para la Gestión Educativa*. Año 5. Montevideo Punto: Universidad de Granada.

conjunto de necesidades que se deben de tomar en cuenta para el establecimiento de metas, para que a partir de las observaciones que me hacen llegar ellos, yo puedo también fortalecer sus necesidades como docentes y personal administrativo y esto tiene un reflejo muy significativo no solo para la escuela, sino para nuestros alumnos".<sup>14</sup>

Precisamente la reprofesionalización explicada con base en la experiencia,<sup>15</sup> es señalada teóricamente por Bolívar (1993)<sup>16</sup> como un cambio en contenidos, actitudes y creencias que pueden dar lugar a cambios en la forma de la cultura de los profesores y en las relaciones de trabajo con sus colegas. Una organización no suele tener una cultura unificada, frecuentemente en los centros educativos predominan más las diferencias y conflictos que el consenso, se debe de reestructurar el trabajo escolar para que las relaciones no pasen por un proceso de individualismo, balcanización y colegialidad artificial.

Las relaciones de colaboración deben de tener el mismo compromiso organizativo, comienza cuando sus miembros se sienten involucrados de forma personal y colectiva por mejorar la institución, aceptando y contribuyendo a cumplir sus fines y metas y esto ayudará a una estabilidad en la escuela creando una *visión compartida*<sup>17</sup> y comunicada sobre las metas y las prioridades que se tenga como colectivo.

Para lograrlo debe de existir una función que encabece, dirija y rediseñe la organización de los fines de estas metas construidas por las relaciones de colaboración, estamos hablando del liderazgo,<sup>18</sup> este se debe de enfocar en los siguientes principios:

Centrarse en el aprendizaje como actividad  
Crear condiciones favorables para el aprendizaje

14 Alonso A, Alpizar J, Maya M, Zambrano J. 2016, En *A SOE de Escuela Secundaria Técnica*. México.

15 Reprofesionalización: "El compromiso, la renovación y la responsabilidad, puede existir una gran mejora no solo a nivel interno, sino puede haber un crecimiento nacional. (Alonso A, Alpizar J, Maya M, Zambrano J. (2016).

16 Bolívar, A. (1993). "Culturas profesionales en la enseñanza", en: *Cuadernos de Pedagogía*. No. 219. España.

17 Stoll, L. y Dean F. (1999). "El poder de la cultura de la escuela", en: *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Barcelona: Octaedro. Serie Cambiar la educación. Repensar la Educación.

18 Bolívar, A. (2010). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.", en: *Revista Psicoperspectivas*. Vol. 9 No. 2.

Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje  
Compartir entre el cuerpo directivo el liderazgo  
Una responsabilidad común por los resultados.

Esta visión tiene como filosofía central que la Mejora es más una cualidad de la organización, no de caracteres preexistentes de los individuos que trabajan en la escuela. Teniendo esto como base se pueda influir en las motivaciones y capacidades de los maestros así como en el entorno y ambientes escolares.

Muñoz (2013)<sup>19</sup> nos señala que habitualmente el liderazgo de los administradores permite asumir compromisos colectivos en los que la escuela opera conjuntamente para mejorar los niveles socioeducativos del contexto, una colaboración escuela-municipio-familias permite a la organización tomar decisiones más próximas a la realidad del municipio y las necesidades reales de las familias.

En este seguimiento es necesario evaluar el proceso que se lleve a cabo, en el rendimiento de los alumnos, la utilización de los recursos, la participación de la comunidad. Para Perassi (2010)<sup>20</sup> la evaluación es una necesidad de la institución y no se refiere a la calificación que se otorga sino a la construcción de conocimientos en torno al proceso evolutivo que se está desarrollando para la mejora de esta.

Bolívar (2003)<sup>21</sup> retoma la idea con un enfoque dirigido a los profesores, ya que ellos deben esforzarse en el aula para conseguir las metas fijadas a nivel escuela con los alumnos, pero esto como idea posiblemente no se puede llevar a cabo si la misma institución no promueve un desarrollo profesional para incrementar el rendimiento de todos los alumnos, por eso mismo la escuela debe de establecer procesos de mejora teniendo como base la evaluación.

19 Muñoz Moreno, J.L. et al. (2013). *Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno*. España: Perspectiva Educativa.

20 Perassi, Z. (2010). "¿En qué medida la evaluación colabora con la mejora escolar?", en: *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 54. Nº 4. Argentina: OEI.

21 Bolívar, A. (2003). "Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas. El papel del Rendimiento de cuentas por estándares en la mejora", en: *Revista de currículum y formación del profesorado*. No. 7. España: Universidad de Granada.

Para Bolívar (2006)<sup>22</sup> los criterios específicos de lo que se espera que los estudiantes aprendan o sean capaces de hacer y también lo que la escuela tiene que aprender a realizar es un tipo de evaluación; la interna constituye una estrategia de autorregulación absolutamente necesaria para la generación de compromiso entre el centro y su propia búsqueda de calidad y es un elemento clave de desarrollo institucional teniendo como impacto la mejora de la escuela con un enfoque más amplio de la calidad de la educación, ya que se pretende generar las condiciones internas de los centros (autoevaluación) que promuevan el propio desarrollo de la organización, acentuando la labor del trabajo conjunto, por su parte la autoevaluación de una gestión basada en la escuela, es un dispositivo para aprender de los procesos de planificación y toma de decisiones, promoviendo el propio desarrollo de la organización, exige el compromiso y la apropiación de todos los actores educativos.

Como proceso interno de la escuela, Murillo (2008)<sup>23</sup> señala que la autoevaluación debe de promover la constitución de equipos de mejora en función de los análisis realizados y resultados obtenidos, siempre que se vaya consolidando y promoviendo una cultura al respecto se ira convirtiendo en componente esencial de la calidad y desarrollo de los centros educativos, al mismo tiempo que irá incrementando su propio aprendizaje, en la práctica de la autoevaluación debe de constituirse más en una filosofía que en una estrategia, no se habla de una actuación puntual o esporádica, sino de un proceso constante con finalidad formativa y formadora.

La autoevaluación por lo tanto, debe estar orientada a la mejora efectiva de la práctica educativa, lo que supone una actitud, disposición y habilidad, más que para legitimar en términos de valor las propuestas de cambio, ajustarlas a las propias situaciones y contextos y reconstruirlas desde la acción reflexiva y crítica.

22 Bolívar, A. (2006). *Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna*. Salvador. Vol. 9. No. 1.

23 Murillo, P. (2008). "La autoevaluación institucional: Un camino importante para la mejora de los centros educativos. OGE. Organización y Gestión Educativa", en: *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Vol. 1.

Los retos a los que se enfrenta la gestión educativa para fortalecer y satisfacer las necesidades de las escuelas, solo se podrá llevar a cabo con la organización y liderazgo del cuerpo directivo y no bajo la total responsabilidad de ellos sino enfocándolo a una corresponsabilidad que tiene como objetivo involucrar a todos los actores educativos, ¿Realmente todos están interesados en la mejora de la escuela? La respuesta podría ser un poco compleja ya que todo ser humano se rige por motivaciones diferentes; desde un enfoque psicosocial se podría argumentar que la respuesta no gira en torno a las aspiraciones personales de cada uno sino a un sentido colectivo de pertenencia con la escuela y al querer ver resultados favorables no solo institucionales sino en sus propias aulas y con sus alumnos.

Es necesario saber de qué manera la escuela realizará las actividades que se vincularán con la decisión de haber optado por el calendario escolar de 185 o 200 días, es muy controversial saber la postura del cuerpo directivo ya que se comentaba que este tipo de actividades siempre se han llevado como coloquialmente se le conoce “¡bajo el agua!” y ahora todo se debe de llevar con un específico control y con una supervisión exhausta de la seguridad de los alumnos ¿Qué tanto está dispuesta la comunidad escolar a convivir de manera no curricular con los alumnos y al mismo tiempo, llenar informes? La escuela debe darse a la tarea de ir estructurando qué es lo que se pretende hacer, ya que debido a que la educación actualmente debe de ser inclusiva y debe adecuar cualquier actividad para que todos puedan participar en ellas.

En la especialidad de Psicología Educativa como propuesta de cambio se comenta que para una mejor comunicación escuela-alumnos es importante observar, analizar y evaluar qué relación existe no solo a lo que cotidianamente ellos conocen en un salón de clase sino a lo que su contexto les está ofreciendo; en este caso, en su contexto familiar y escolar en general; por ejemplo se planteaba qué importancia tiene la función que desempeña un trabajador de servicios, trabajo social, prefectura, el equipo que trabaja en oficinas, enfocado a la eficiencia de su trabajo pero sobre todo al conocimiento con el que cuentan para atender situaciones de riesgo de la escuela, ya que no solo

le compete al personal que está directamente con los alumnos, sino a toda la comunidad escolar y en entorno que lo rodea, dar soluciones para estas cuestiones ya que los alumnos no pueden ser víctimas del silencio del entorno.

## LOS RETOS EN EL DESARROLLO DE UNA EDUCACIÓN PARA TODOS

ITZEL VIRIDIANA MIRANDA TREJO

*Los movimientos futuros de las estrellas o los hechos de la historia pasada están ya predeterminados de una vez y para siempre, me agraden o no, Ah, pero sí que cambian nuestros cuerpos de conformidad con nuestros pensamientos y, valiéndose del instrumento que ellos le ofrecen, cambian otras muchas cosas, quizá las estrellas mismas.*

**William James**

**ENCONTRARNOS INMERSOS EN** un espacio como un centro educativo, indudablemente, nos provoca lo que tanto anhelamos, aprendizajes, como profesionales al servicio de la educación, partimos no solo del principio básico que nos rige, enseñar, sino que vamos mucho más allá, aprendemos al enseñar, nos enriquecemos del día a día y con ello como bien menciona Rivas (2012),<sup>1</sup> a través de trabajar con historias de vida creamos una implicación diferente a otras estrategias de investigación, que no solo se queda en el nivel cognitivo sino también en el emocional, el social y el moral.

Como parte de nuestras actitudes y conductas diarias vamos adquiriendo y en su caso reconstruyendo conocimientos desde las relaciones, con los otros y con ello vamos identificando los retos a los que todo el espacio se encuentra; sin embargo debemos mantener la

<sup>1</sup> Rivas, J. et. al. (2012). *Historias de vida en educación: Sujeto, diálogo, experiencia*. España: Red Universitaria de Investigación e Innovación Educativa.

concepción del reto, no como un muro imposible de cruzar sino como una situación que si bien, dificulta el logro de nuestros objetivos, no determina que estos no se cumplan y existen estrategias para lograr contener algunos con mayor facilidad, la metodología para hacer frente a los *retos* propuesta por Bolívar (2001)<sup>2</sup> es a través de una serie de pasos en los que se mantiene como primer punto la recolección de datos, hacer el diagnóstico, identificar las dimensiones y problemas, compartir el diagnóstico y planificar las acciones que se van a llevar a cabo para corregir los problemas, responder a las demandas sociales y mejorar lo que no coincide con lo deseado.

A lo largo de la historia de la humanidad se han encontrado múltiples maneras para compartir mensajes, no solo a otra persona sino que también trasciende a generaciones futuras, pinturas en las paredes, códigos, fotografías, entre otros; todos ellos emiten un mensaje del autor que impacta directamente con aquel que lo observa, cuentan una historia que muchas personas a veces no logran comprender a simple vista, sin embargo esto no pasa tan seguido con la forma de expresión favorita de muchos, la escritura.

Narrar a través de ella es un arte al alcance de todos, en palabras de Ricoeur (2006)<sup>3</sup> la escritura es la manifestación íntegra del habla, la cual impide su destrucción preservando así el discurso humano, escribir una carta, un verso, un poema, una investigación, un libro completo o hasta un diario, es mucho más profundo de lo que se podría llegar a creer, en cada palabra se plasman deseos, sentimientos, emociones, experiencias, con el toque personal de cada individuo, se pretende llegar a tocar no solo la mente de las personas sino también la vida de cada uno de los lectores y en el caso se ocupa recuperar algunos elementos de la vida institucional de la escuela secundaria.

Meta que se comparte con la base de toda sociedad, particularmente la educación en México es un derecho constitucional que es regulado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) la cual a través de leyes, acuerdos, planes y programas impactan en cada uno de los alumnos para desarrollar en ellos, aprendizajes relevantes que les per-

2 Bolívar, A. (2001). *Documentar la realidad: Un diagnóstico ajustado de la intervención educativa*. España: Universidad de Granada.

3 Ricoeur, P. (2006). *Teoría de la interpretación. Discurso y Excedente de Sentido*. México: Siglo XXI.

mitan enfrentar la vida a través de una autonomía de gestión que le permita a cada institución educativa generar retroalimentación para la mejora. En muchas ocasiones al escuchar la palabra gestión lo primero que se piensa es en papeleo, sin embargo la gestión escolar va mucho más allá, es una práctica mediante la cual todo lo ya establecido trasciende el papel y la tinta para llegar a influir en la escuela, los profesores, los alumnos, y todos los miembros de la institución, a lo que Benno (2006)<sup>4</sup> refiere que los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados con la finalidad de mejorar la calidad de la educación para todos.

La escuela es un espacio de crecimiento y desarrollo para los que forman parte de ella, a partir de que en la UNESCO (1990)<sup>5</sup> se estableciera el lema Escuela para Todos, día a día se trabaja por lograr un plantel que brinde las oportunidades necesarias para el desarrollo integral de todos los alumnos que forman parte de la comunidad escolar ¿Cuáles son los retos a superar en el camino? ¿Qué es lo que puede hacer una institución para cumplir el compromiso? ¿Cuál es el papel de los profesores para un mejor desempeño educativo? y ¿Qué otros actores intervienen en el plantel?

Son preguntas en las que se intentará profundizar a lo largo del texto, contrastando con la experiencia adquirida durante la estancia en una secundaria con la finalidad de recuperar y analizar algunos aspectos, que como trabajadores al servicio de la educación se conviertan en herramientas para un mejor desempeño de nuestra labor docente. Partiendo de categorías de análisis que sirven de base para

4 Benno, S. (2006). "Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad en la educación", en: *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. México: CEE.

5 UNESCO. (1990). *Declaración Mundial Sobre Educación para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje*. Nueva York: WCEFA.

el presente: Atención a la diversidad<sup>6</sup>, trabajo colaborativo<sup>7</sup> y asociaciones y/o Consejos Técnicos Escolares;<sup>8</sup> Categorizar nos permite separar aspectos propios de cada uno de ellos, no para estereotipar sino para conocer más a fondo cada uno de los rasgos característicos de los aspectos presentados con el fin de generar estrategias que brindan la oportunidad de llevar a cabo acciones pertinentes a cada una, to-

6 Atención a la diversidad: "Reconocer la diversidad de las necesidades de los alumnos, combatir las desigualdades y adoptar un modelo educativo abierto y flexible que permita el acceso y la permanencia escolar de todo el alumnado, sin excepción, así como resultados escolares aceptables". UNESCO. (1994) Declaración y Marco de Acción sobre Educación para todos. Conferencia Mundial. Dakar: UNESCO.

"Significa que a todos los alumnos se les dé la bienvenida en los centros regulares, que sean considerados como ciudadanos de derecho, aceptados, formen parte de la vida de los mismos y sean vistos como un reto para avanzar". Sánchez, P. (2009). Sobre la atención a la diversidad. Chile: Universidad de Murcia.

"Prestar una especial atención a la diversidad con el fin de planificar medidas educativas que faciliten una respuesta adaptada a las necesidades educativas específicas que presentan los alumnos y alumnas que asisten a nuestras instituciones". Lugo, F. et.al. (2010). Atención a la diversidad. Paraguay: Ministerio de Educación y Cultura.

7 Trabajo colaborativo: "Es considerado una filosofía de interacción y una forma personal de trabajo, que implica el manejo de aspectos tales como el respeto a las contribuciones individuales de los miembros del grupo, debe existir reciprocidad entre los miembros del grupo o pares, lo cual le exige a cada uno, hacer sus aportaciones debidamente argumentadas; estas al mismo tiempo deberán ser tratadas en el grupo de forma crítica y constructiva." Maldonado, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. Laurus, Vol. 13. No. 23. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

"La colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora que no radica en otra cosa que en cooperar con otros para posibilitar aprendizajes (y aprender uno mismo en ese empeño). Montero, L. (2007). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. España: Universidad de Santiago de Compostela.

"La colaboración en el contexto del aula invita a docentes y estudiantes a caminar juntos, sumando esfuerzos, talentos y competencias. Incentiva el aprender haciendo, el aprender interactuando, el aprender compartiendo." Pico, L. y Rodríguez, C. (2011). Trabajos Colaborativos: Serie Estrategias en el Aula en el Modelo 1 a 1. Buenos Aires: Educar. SE.

8 Asociaciones y/o Consejos Técnicos Escolares: "Los Consejos son instancias de participación social en la educación, de consulta, orientación, colaboración, apoyo e información, según corresponda, con el propósito de participar en actividades tendientes a fortalecer, ampliar la cobertura y elevar la calidad y la equidad en la educación básica". SEP.(2013). Acuerdo No. 716 Por el que se establecen los Lineamientos para la Constitución, Organización y Funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación. México: SEP.

"La Asociación de Padres de Familia, es el órgano de representación, integrado por padres, madres de familia y/o tutores y quienes ejerzan la patria potestad de los alumnos inscritos en una escuela de Educación Básica del Sistema Educativo Nacional. Que representa los intereses de padres de familia o tutores, trata sus problemas, propone soluciones y ofertas de colaboración con los respectivos Directores de plantel, Supervisores escolares y con las asociaciones estatales a que pertenecen y apoya en la atención de las necesidades de la escuela". SEP. (2015). Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en el Distrito Federal. México: SEP.

mando en cuenta que claramente existe una interconexión y son pieza fundamental del logro de los objetivos.

## **Reto 1. ¿Qué hacer para ofrecer una atención a la diversidad?**

Uno de los más grandes retos a los que la educación nacional se enfrenta hoy en día es lograr que todas las instituciones pertenecientes al ámbito cumplan con las metas establecidas en la Declaración Mundial sobre Educación para Todos publicada por la UNESCO (1990),<sup>9</sup> durante la Conferencia con el mismo nombre en Tailandia y que enumera los siguientes objetivos: Universalizar el acceso a la educación y fomentar la equidad, prestar atención prioritaria al aprendizaje, ampliar los medios y el alcance de la educación básica, mejorar el ambiente para el aprendizaje y fortalecer la concertación de acciones; priorizando de esta manera la atención a la diversidad,<sup>10</sup> la cual se trabajará a través del desarrollo de medidas que permitan la inclusión<sup>11</sup> de los alumnos con alguna discapacidad o barrera para el aprendizaje en la escuela; en este sentido, para Benno (2006)<sup>12</sup> el papel de la gestión escolar, los procedimientos administrativos, técnicos y la misión educativa como componentes deben ir estrechamente articulados para mejorar la calidad escolar y lograr los dichos propósitos.

9 UNESCO. (1990). *Declaración Mundial Sobre Educación para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje*. Nueva York: WCEFA.

10 Diversidad: "La diversidad alude a la circunstancia de los sujetos de ser distintos y diferentes, la diversidad (y también la desigualdad) son manifestaciones normales de los seres humanos, de los hechos sociales, de las culturas, puede aparecer más o menos acentuada, pero es tan normal como la vida misma" Gimeno Sacristán, J. (1999). "La construcción del discurso acerca de la diversidad y sus prácticas", en: Alcudia. *Atención a la diversidad. Claves para la innovación educativa*. Barcelona.

11 Inclusión: "El concepto va más allá de la integración, es decir, no se trata solo de que el alumnado con discapacidad compartan los mismos contextos y un mismo currículo, sino de que las escuelas incluyan, cualquiera que sea su medio social, su cultura de origen, su ideología, el sexo, la etnia o situaciones personales derivadas de una discapacidad física, intelectual, sensorial o de la superdotación intelectual; para ello junto con otras muchas otras acciones, es necesario trabajar actitudes y estereotipos, cambiar las dinámicas y el diseño curricular y modificar contextos" Navarro, J. (2011). *Diversidad, Calidad y Equidad Educativas*. España: DGPOE.

12 Benno, S. (2006). "Nuevas tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y Calidad en la educación", en: Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. México: CEE.

Proporcionar atención a la diversidad en el ámbito educativo implica primeramente, cumplir con los parámetros establecidos internamente de la Ley General de Educación, su Artículo 32 señala:

Las autoridades educativas tomarán medidas tendientes a una mayor equidad educativa, así como el logro de la efectiva igualdad en oportunidades de acceso y permanencia en los servicios educativos", así mismo, prevé que las autoridades educativas en el ámbito de sus respectivas competencias fortalecerán la educación especial y la educación inicial, incluyendo a las personas con discapacidad. (PEF, 2013)

Artículo que es precedente del Acuerdo Sectorial 711 Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa,<sup>13</sup> en el cual están integrados los propósitos de las escuelas como ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población, definir, alentar y promover las prácticas inclusivas en la escuela y en el aula, desarrollar la capacidad de la supervisión escolar y del Servicio de Asistencia Técnica para favorecer la inclusión educativa, impulsar el desarrollo de los servicios educativos destinados a la población en riesgo de exclusión, robustecer la educación indígena, la destinada a niños migrantes, la telesecundaria y adecuar la infraestructura, el equipamiento y las condiciones de accesibilidad de los planteles para favorecer la atención de los jóvenes con discapacidad.

Llegar a cumplir los propósitos asignados, presenta una gran dificultad para las escuelas en general, las cuales en su mayoría cuentan con los recursos necesarios, es por ello que se pone en marcha el Programa Escuelas de Calidad (PEC) (2015)<sup>14</sup> cuyo principal objetivo es contribuir, en un marco de equidad y calidad, fortaleciendo el ejercicio de la autonomía de gestión escolar de las escuelas públicas de educación básica que participan en el Programa; mismo que la SEP (2014)<sup>15</sup>

13 SEP. (2016). *Acuerdo 711 Reglas de Operación del Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa para el Ejercicio Fiscal*. México: SEP.

14 SEP. (2015). *Reglas de Operación del Programa Escuelas de Calidad para el ejercicio fiscal*. México: SEP.

15 SEP. (2014). *La nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México: SEP.

contempla como un factor que genere la transformación de las prácticas de gestión, para el fortalecimiento de los colectivos escolares a través de un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, una planificación argumentada, el seguimiento y la evaluación de la Ruta de Mejora así como la participación corresponsable.

## **Reto 2. ¿Es necesaria la participación de todos los docentes para el desarrollo de una escuela inclusiva?**

El trabajo lo desarrolla un maestro especialista encargado de la Unidad de Educación Especial e Inclusión (UDEEI) quien describe que:

Su labor es primordial para generar estrategias individuales y colectivas que permitan el cumplimiento de los propósitos descritos, una cualidad fundamental con respecto a este ámbito es el compromiso, la comunicación y el trabajo colaborativo que propicien la atención a los alumnos identificados. (Contreras y Miranda, 2016)<sup>16</sup>

Por lo que el trabajo colaborativo con el profesor especialista no se desarrolla únicamente con los alumnos identificados sino que engloba a toda la comunidad escolar con su participación en la elaboración de la Ruta de Mejora Escolar, desarrollando lo que Muñoz (2013)<sup>17</sup> describe como una red de trabajo que contempla la posibilidad de que las organizaciones puedan laborar conjuntamente en el desarrollo de planes y programas para lograr propósitos comunes, a partir de los cuales Bolívar (2010)<sup>18</sup> establece que el profesorado se apoderará de un papel más profesional con funciones de liderazgo en diversos ámbi-

16 Contreras y Miranda. (2016). "Función en la Escuela Secundaria" en: *Reporte de Entrevista*. Subdirector de Operación Escolar. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

17 Muñoz, J. et. al (2013). *Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno*. España: Perspectiva educacional.

18 Bolívar, A. (2010). "El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones" en: *Revista Psicoperspectivas*. Vol. 9 No. 2.

tos y asumir la dirección y autoridad en la toma de decisiones en torno a los conflictos y el proceso de los consensos.

Una relación importante que el maestro especialista debe llevar a cabo en la escuela es con el Departamento de Orientación Educativa, el cual ya no figura en el nuevo organigrama de secundaria publicado por la SEP (2004)<sup>19</sup> espacio que anteriormente tenía como principal función la solución de problemas de conducta y aprovechamiento, actualmente la escuela cuenta con 3 Responsables del Departamento de Orientación, una por cada grado, las cuales intercambian datos con UDEEI a través de la canalización de alumnos y viceversa, las reuniones con padres de familia, trabajos grupales, entre otras muchas más actividades ¿Qué pasará cuando esta figura desaparezca? En las escuelas que pasan por esta situación, las responsabilidades recaen en UDEEI y Trabajo Social, realizar otro tipo de actividades dificulta en gran medida que el mismo cumpla con los objetivos específicos de su función que la SEP (2015)<sup>20</sup> establece en dos ejes fundamentales de acción; orientar la movilización de recursos propios de la escuela para ofrecer una educación de calidad con equidad a la diversidad como primer eje, seguido de la articulación de su experiencia y recursos especializados con los propósitos educativos del Plan y Programas para la atención a los estudiantes que se encuentran en una situación educativa de mayor riesgo a través de una valoración inicial, planeación e implementación de un proyecto de intervención, con un seguimiento continuo y una valoración del impacto al finalizar.

Con el resto del profesorado el maestro especialista realiza prácticas de gestión en torno a los espacios que puede llegar a utilizar en las actividades del fortalecimiento de un ambiente inclusivo; actualmente la dirección de UDEEI fomenta la implementación de un Taller llamado “Filosofía para niños” que en palabras de Tebar (2005)<sup>21</sup> tiene como principal objetivo “enseñar a pensar” a partir del desarrollo de

19 SEP. (2014). *Las Nuevas Figuras para el Fortalecimiento de la Escuela. Perfiles y Funciones*. México: SEP-AFSEDF.

20 SEP. (2015). UDEEI: Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva. *Planteamiento Técnico Operativo. Documento de Trabajo*. México: SEP-DGDSE-DEE.

21 Tébar, L. (2005). “Filosofía para niños de Mathew Lipman. Un análisis crítico y aportaciones metodológicas, a partir del Programa de Enriquecimiento Instrumental del profesor Reuven Feuerstein Indivisa” en: BEL. N. 6. España: La Salle Centro Universitario.

un pensamiento crítico, los adolescentes en una serie de lecturas y actividades que les permite reflexionar ante diversas situaciones, dinámica que no solo tendría impacto en la escuela sino que extrapolaría a todas las asignaturas, ya que el maestro especialista no tiene un campo curricular designado específicamente, por lo que él mismo busca los espacios, que no siempre le autorizan, de tal manera que los alumnos no se vean afectados en sus asignaturas y a razón de que los profesores acepten ceder, lo cual también podría desarrollarse articulando contenidos propios de las materias, a partir de un trabajo colaborativo entre ambos.

Las Juntas de Consejo Técnico (CTE) son cruciales para el trabajo colaborativo, las hay desde aquellas en que se pierden horas en temas de poco impacto, hasta en las que las participaciones son cronometradas y si estas se desvían del objetivo son cortadas en el momento, todo depende en gran medida del estilo de liderazgo que el director imponga en cada una de las sesiones del último viernes de cada mes; las juntas no solo consisten en reunir al profesorado en un mismo espacio, los CTE se encuentran reglamentados por SEP (2013)<sup>22</sup> y se plantea que en ellos se intercambien propuestas, actividades, resultados, y mucho más, con la finalidad de crear nuevas alternativas que permitan a la escuela cumplir el seguimiento y evaluación de la Ruta de Mejora Escolar.

El desarrollo de una Educación de Calidad tiene como base cuatro prioridades educativas, normalidad mínima escolar, aprendizajes relevantes y duraderos, conclusión oportuna de la educación básica (rezago educativo) y clima escolar de convivencia sana, pacífica y libre de violencia a partir de las cuales las escuelas llevan a cabo una serie de diagnósticos que les permiten identificar las principales problemáticas que aquejan a la institución, mismos que sirven de base para implementación de algunas actividades que se llevan a cabo en la secundaria, mismas que son mencionadas por el Subdirector:

22 SEP. (2013). *Lineamientos para la Organización y el Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares Educación Básica. Preescolar, Primaria, Secundaria*. México: SEP.

“...desarrollo de toda una campaña de concientización en torno a la violencia apoyada con la presentación de videos o pláticas, y el diseño de carteles y murales, mientras que para la disminución del rezago educativo se lleva a cabo un trabajo con tutores quienes atienden los casos de los alumnos con cuatro asignaturas reprobadas”. (Contreras y Miranda, 2016 Entrev.)<sup>23</sup>

El liderazgo es parte fundamental de las juntas, la SEP (2015)<sup>24</sup> establece que el director es quien convocará y presidirá las mismas, para Bolívar (2010)<sup>25</sup> la manera en que el director se dirija tendrá impacto en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares a partir, del estilo de cada uno, situación que:

No debe desviar la mirada del resto de la plantilla docente, puesto que las relaciones y personalidades de cada uno también tendrá influencia en la junta de Consejo Técnico Escolar, por lo que el éxito de la misma depende de la capacidad del profesorado para llevar a cabo un trabajo colaborativo con respeto, equidad y teniendo como principal objetivo la mejora de la institución. (Miranda, 2016, RO)<sup>26</sup>

23 Contreras y Miranda. (2016). “Seguimiento de la Ruta de Mejora” en: Reporte de Entrevista. Subdirector de Operación Escolar. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

24 SEP. (2015). Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para adultos de escuelas públicas en el Distrito Federal. México: SEP- AFSEDF.

25 Bolívar, A. (2010). “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones.”, en: Revista Psicoperspectivas. Vol. 9 No. 2

26 Miranda. (2016). RO. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. Curso de Gestión Escolar. Sexto Semestre. ENSM.

### **Reto 3. ¿Cuál es el papel de la familia en el logro de los objetivos escolares?**

Siendo la institución un espacio de desarrollo, no se podría creer que únicamente los profesores, directivos, y el cuerpo académico en general, son los únicos actores que intervienen en el logro de una Escuela de Calidad, aunque en gran parte existe la influencia del contexto propio del ámbito educativo, de los cuales se destaca el primer agente socializador del alumno, su familia. Para el logro del trabajo colaborativo escolar, las familias tienen una ventaja muy grande, pueden conformar una Asociación de Padres de Familia y/o un Consejo de Participación Social, la primera se encuentra establecida en el Artículo 69 de la Ley General de Educación:<sup>27</sup>

La autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un Consejo de Participación Social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, quienes acudirán como representantes de los intereses laborales de los trabajadores, directivos de la escuela, ex alumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

Mientras que los Consejos de Participación Social se orientan en el Acuerdo 02/05/16,<sup>28</sup> antes 716, el cual establece que deben estar conformadas por dos padres de familia (mínimo) y un docente que elaborarán un plan de trabajo tomando como base la Ruta de Mejora Escolar; así como:

Diversas actividades que la escuela llevó a cabo reunir dinero que les permitiera mejorar la infraestructura de la institución,

27 PEF. (2013). Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Educación. México: PEF.

28 SEP. (2016). Acuerdo 02/05/16 Por el que se establecen los lineamientos para la constitución, organización y funcionamiento de los Consejos de Participación Social en la Educación. México: SEP.

teniendo como antecedente la realización de una kermes con la cual obtuvieron recursos para comprar pizarrones nuevos, dando respuesta así a una de las necesidades de la comunidad educativa. (Miranda, 2016, RO)<sup>29</sup>

La familia no solo es el primer contexto socializador por excelencia, sino que también al ser el primer entorno natural en donde los miembros que la forman evolucionan y se desarrollan a nivel afectivo, físico, intelectual y social (según modelos vivenciados e interiorizados) son quienes para Sarto (1999)<sup>30</sup> introducen a los hijos en el mundo de las personas, de los objetos y las relaciones que se establecen entre sus miembros, por lo que es el grupo quien introduce a los alumnos a la escuela, influyendo en sus costumbres, tradiciones, cultura, nivel económico y hasta sus expectativas acerca de la educación; Zorrilla (2007)<sup>31</sup> plantea el trabajo colaborativo con padres de familia como uno de los factores internos de impacto para la mejora de la institución.

Una de las principales dificultades a las que la escuela se enfrenta en torno a la participación de las familias, es precisamente que esta no se lleva a cabo, motivo por el cual surge un nuevo programa de planeación interna, Escuela para Padres, la cual Yurén y Cruz (2009)<sup>32</sup> puntualizan que en las sesiones se trabaja con dinámicas relacionadas con el aprendizaje y los problemas de las esferas tanto biológico, psicológico y social que el alumno; enfrenta, además de situaciones propias de la interacción familiar que afecten en el comportamiento del alumno, sin embargo, el programa se ha dejado de lado en muchas instituciones educativas, tal como sucedió en la secundaria de práctica, las sesiones de escuela para padres fueron suspendidas debido en gran parte a la inasistencia de los tutores de los alumnos y de igual manera por dar prioridad a otros aspectos de la comunidad educativa, por lo que:

29 Miranda. (2016). RO. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. *Curso de Gestión Escolar*. Sexto Semestre. ENSM.

30 Sarto, M. (1999). Familia y discapacidad. *III Congreso. La Atención a la Diversidad en el Sistema Educativo*. España: Universidad de Salamanca

31 Zorrilla, M y Ruíz, G. (2007). "Validación de un modelo de mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. Factores de la escuela: Cultura para la mejora. El caso de México", en: *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio educativo*. Vol. 5. No. 5. México.

32 Yurén, M.C. (2009). *La relación familia-escuela: condición de mejora de la eficacia escolar en la formación valorar de niños(as) migrantes*. Vol. 7. N. 2. España: REICE.

Resulta importante destacar que estas actividades no deben dejarse en el olvido, una opción alternativa es incluir actividades lúdicas en las juntas de firma de boletas, pequeñas pero con gran impacto en los asistentes, quienes en muchas ocasiones no cuentan con el tiempo suficiente para asistir continuamente a la escuela y lo que menos desean es ir a una reunión en la que únicamente existan regaños y quejas sin herramientas para la mejora (Miranda, 2016, RO)<sup>33</sup>

### Superar los retos personales e institucionales

La escuela tiene como principal objetivo fomentar el desarrollo integral de los alumnos; docentes, directivos y especialistas se encargan de propiciar las mejores condiciones y trabajar colectiva e individualmente para cumplirlo, ser parte de la Escuela Normal Superior de México permite presenciar las actividades que conlleva, porque no es hasta que se ingresa y se es parte de una institución educativa, que puedes identificar dificultades que no se contemplaban antes; sin embargo de la misma se pueden llegar a conocer estrategias llevadas a cabo por los miembros para solucionarlas, así como también acciones que se evita llevar a cabo, a partir de la experiencia es como se van adquiriendo herramientas que posibilitan la mejora como estudiante, docente y principalmente, como persona.

No es más que con mucho esfuerzo y trabajo continuo como se podrán mejorar las oportunidades de alumnos de una institución educativa, siempre positivo y con la mayor disposición, tomando el rumbo hacia donde queremos lograr; queda claro que el camino no es sencillo puesto que no tenemos el control sobre los obstáculos que se nos presentan en un ámbito educativo, un alumno con alguna discapacidad, proveniente de una etnia, con problemas de conducta o con alguna barrera para el aprendizaje puede hacer que creamos que no hay solución y optemos por simplemente pasarlo de año o ignorarlo puesto

33 Miranda. (2016). RO. Licenciatura en Educación Secundaria con Especialidad en Psicología Educativa. *Curso de Gestión Escolar*. Sexto Semestre. ENSM.

que la misma situación nos rebasa y no creemos estar preparados para ella, y tal vez sea cierto sin embargo no se debe olvidar que podemos manejar nuestra propia vida, de las decisiones que tomaremos, de las acciones y estrategias que implementaremos para dar atención a la diversidad trabajando con todos los actores de la escuela y hacerle frente el reto tan grande que representa ser una Escuela para Todos.

## **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS... UN RETO COLECTIVO**

**JAZMIN ZAMBRANO ESTRADA**

*La escuela es la comunidad organizada básica de educación  
y es a este nivel donde hay que tratar los problemas y  
las posibilidades de la innovación curricular*  
**Stenhouse (1984)<sup>1</sup>**

**EL SER HUMANO** tiene la necesidad de expresar sus experiencias de vida de diferentes formas, una de ellas es manejar la narrativa como manifestación de la realidad, en donde se plasman sentimientos, emociones y puntos de vista, a partir de la historia personal, que en relatos como señala Rivas (2009),<sup>2</sup> nos permite recuperar algunos sucesos pasados y presentes; para Ricoeur (2005)<sup>3</sup> la narrativa revive el tiempo presente en un texto donde los sucesos pasados y presentes dan oportunidad a un momento de reflexión de las experiencias vividas y generar un panorama más amplio de las presentes.

El propósito de las escuelas normales es la formación de maestros con decisión y pasión por su profesión y por el saber, en la Escuela Normal Superior de México se realizan prácticas en periodos del ciclo escolar, se efectúan en escuelas secundarias con el propósito de conocer la dinámica de trabajo que existe en los colegiados, identificar

---

1 Stenhouse, L (1984). "Investigación y desarrollo del currículum". Madrid: Morata.

2 Rivas Flores y Herrera Pastor: (2009). *Voz y educación. La narrativa como enfoque de interpretación de la realidad*. México: Octaedro.

3 Ricoeur, P. (2005). *La identidad narrativa*. Buenos Aires: Docencia.

el papel que desempeña el cuerpo académico y poder enlazar con el aspecto teórico para consolidar nuestra formación como futuros profesionistas.

La jornada de prácticas de sexto semestre inició del 11 al 15 de abril del presente año, en una Escuela Secundaria, durante la primera semana, nos dedicamos a explorar el contexto de la escuela, realizar diagnósticos y dar conocer a las autoridades los trabajos que realizamos en la materia de Gestión Escolar; uno de los propósitos de la elaboración del portafolio de gestión es compartir con el cuerpo docente la información a fin de esclarecer dudas o fortalecer su conocimiento.

La segunda jornada de prácticas se realizó del 23 de mayo al 3 de junio del año en curso, concluimos la información que se proporcionó a la escuela secundaria durante nuestro periodo de prácticas tuvimos oportunidad de presenciar la Junta del Consejo Técnico Escolar, los maestros estaban organizados en grupos abordando la primera decisión del CTE ¿Qué Calendario elegir?

Uno de los propósitos que marca la Séptima Sesión Ordinaria de Consejo Técnico Escolar<sup>4</sup> es la reflexión acerca de la implementación del Calendario de 185 o 200 días de trabajo y a su vez establecer los compromisos de dichos acuerdos. El director dividió al grupo de trabajo en subgrupos para que discutieran y aportaran su opinión de cuál calendario creen que es mejor para la escuela. Después cada uno externó su opinión respecto al tema, la mayoría optó por la propuesta de 200 días argumentando que así podrían organizar sus actividades curriculares con tiempo sin sentir la presión de entrega, de igual forma se podría trabajar mejor con los alumnos, implementando más estrategias para evitarla deserción.

El Director llegó a un consenso con el cuerpo docente, argumentando que la modalidad de las Escuelas Técnicas no permiten la elección del calendario de 185 días y su decisión final fue el de *185 más 15*. La forma en la que el Director y la Subdirectora de Operación Escolar dirigían la junta, daban la palabra a los maestros, pero hacían intervenciones cuando se percataban que algún comentario estaba fuera

4 SEP. (2015). Ruta de Mejora Escolar. Ciclo Escolar 2015- 2016. *Educación Secundaria Consejos Técnicos Escolares*. Séptima Sesión Ordinaria. México: SEP.

de contexto. No se olvidó el propósito de las juntas sustentadas normativamente a partir de contar con un órgano colegiado y profesional que planea y organiza sus acciones de forma consensuada para hacer frente a los retos educativos desde la propia escuela, delegado en Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora (2015)<sup>5</sup> considerando la autonomía de la escuela en todo momento, permitiendo realizar un análisis de acción.

En la actualidad, vivimos en una era de cambios y ajustes, la educación se ha transformado irreversiblemente debido a que las necesidades de la población varían con el paso de los años, provocando un aumento de carencias, inestabilidad y momento de crisis la cual, de acuerdo con Slaiken (2000)<sup>6</sup> “...una crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad de individuo para manejar situaciones particulares.” ¿Estamos preparados para el cambio en el ámbito educativo? Concebimos que todos los ajustes influyen en un periodo indefinido, en donde se pretende trabajar de manera conjunta para visualizar la mejora.

Como docentes en formación tenemos un gran reto: enfrentarnos a los ajustes que están provocando incertidumbre en la población de manera general, pero no es motivo para entorpecer el desarrollo educativo, es un punto de mejora para contemplar las áreas que se pueden cambiar, nuestra formación de Psicólogo Educativo, es uno de los espacios que se ha visto afectado por los cambios promovidos, cambió mi estructura a partir de la preparación que he recibido, durante tres años como profesor frente a grupo y en último momento se determina la integración a un nuevo campo Unidad de Educación Especial Inclusiva (UDEEI), provocando crisis de identidad y una visión adversa respecto a nuestro futuro como especialidad.

Propiciar un cambio no es tarea fácil, se necesita de constancia y esfuerzo para poder crear el avance, de organización y labor colaborativa, “un buen trabajo siempre se inicia con el ejemplo, a partir de que los alumnos observan que nuestro trabajo es con gusto y por amor a la educación, se da pie a que se formule el amor por la institución.” (Zambrano,

5 SEP. (2015). *Orientaciones para establecer la Ruta de Mejora*. Educación Básica. Ciclo escolar 2014 -2015. México: SEP.

6 A. Slaikou. (2000). *Intervención en crisis*. México: Manual Moderno.

2016, E.S.O. Esc. Sec. Tec). Entre los aspectos que se deben de considerar para lograr el objetivo se encuentran la organización y la gestión.

La actividad educativa se desarrolla en diversos ámbitos y escenarios de la vida social, señala Saénz (1993)<sup>7</sup> “...es cierto que cuando nos referimos a los procesos mediante los cuales las personas adquieren los conocimientos necesarios para desenvolverse en la vida social, disponemos de escenarios específicos y particulares como son las organizaciones educativas, en las cuales pasamos desde la infancia hasta la prácticamente la etapa adulta.” En la sociedad es fácil encontrar ejemplos de la importancia que tienen las organizaciones en general, no solo las educativas sino en el acontecer del individuo.

---

7 Organización Escolar: Es el estudio de los elementos de la escuela, disposición y relaciones, equivale a identificar qué elementos sean esos, cuál su disposición y cómo interactúan en la consecución de los fines asignados o instituidos por los centros de enseñanza. Tales elementos podemos agruparlos, para un mejor estudio, en los siguientes apartados (García Requena, 1997)

a) Elementos materiales: Son los soportes básicos sobre los que se cimientan los demás y constituyen, por derecho propio, el dónde y el aquí. Fijan el lugar, las condiciones del espacio y los medios más idóneos para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones auxiliada de los instrumentos más favorecedores y apropiados para cada situación.

Se consideran elementos materiales, esencialmente, el espacio y los recursos.

b) Elementos personales: Conforman los factores más importantes de los centros. Son el capital humano de las instituciones escolares, los que confieren sentido a las actuaciones organizativas, los protagonistas de la actividad diaria. Los demás elementos, sin ellos, quedarían vacíos de contenido, porque la educación es un proceso de maduración constante que se realiza por y para los seres humanos cuya meta tiene un amplio horizonte de plenitud personal.

Los elementos personales son: el profesorado, las familias, el alumnado, el personal de administración y servicios, etc.

c) Elementos formales y funcionales: Componen el complejo entramado que posibilita y hace factible el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas. Son los factores que marcan las pautas y regulan las actuaciones de manera coordinada, proporcionando el marco idóneo del trabajo, la relación y la convivencia. Se agrupan entre estos elementos: el sistema escolar, la planificación, los equipos de trabajo, los órganos de gobierno y participación, el clima disciplinario, el horario, la evaluación, las relaciones humanas...

d) Elementos auxiliares y complementarios: vienen a configurar el grupo de elementos que coadyuvan a un mejor desarrollo de los anteriores y complementan, desde instancias externas, a las instituciones educativas. Desde esta perspectiva, cobra importancia el Centro como un espacio abierto no constreñido a las cuatro paredes que lo limitan, sino, por el contrario, receptor de las iniciativas comunitarias y emisor de las opciones culturales que puede y debe brindar hacia el exterior, en ese intercambio saludable y fructífero que es fuente inagotable de enriquecimiento, valoración y entendimiento mutuo.

Como elementos auxiliares pueden citarse entre otros: las actividades extraescolares, los servicios complementarios de apoyo a la escolarización, las relaciones centro-comunidad, los servicios de apoyo externo, entre otros.

Saénz. (1993). *Perspectivas actuales de la organización*. Marfil: Alcoy.

La **organización escolar** es indispensable para el funcionamiento de la escuela, se encarga de tener un control en la institución de manera formal y de todos los elementos propios de la misma, para mantener un trabajo óptimo se necesitan observar las necesidades contextuales y personales de todo lo que integran el plantel, de no ser así los resultados no garantizan ser favorables ¿Qué acciones implementa la escuela por la integración docente? ¿O solo se finge cumplir con los parámetros establecidos? Varias de las carencias institucionales son generadas a partir de la falta de compromiso e interés que manifiestan los integrantes del plantel ¿Qué se necesita para fomentar la motivación de los docentes en su intervención pedagógica?

El desconocimiento de las funciones que tienen que fungir en la educación, y las responsabilidades que se tiene que asumir a partir del compromiso establecido al aceptar ser parte del cuerpo institucional, son algunos de los motivos por los cuales se ve afectado el desarrollo de la educación, esto se muestra a través de Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes (SEP, 2015)<sup>8</sup> el conocimiento hacia los alumnos y sus procesos de aprendizaje, la organización y valoración del trabajo de manera recíproca, la inquietud por la actualización para apoyar a los estudiantes en su trayectoria académica, son algunas de las dimensiones que debe de ejecutar durante su práctica profesional.

En el proceso de organización es inevitable establecer un vínculo con la categorización que define Piñuel (2002)<sup>9</sup> como una selección que permite enmarcar fenomenológicamente el objeto de análisis, construye una “mirada”. La gestión escolar para Miranda (2010)<sup>10</sup> es el conjunto de acciones, el procedimiento de adecuación de recursos para promover la intencionalidad pedagógica en la escuela, de manera particular con la actividad de la *planeación docente* y en su caso la institu-

---

8 SEP. (2015). *Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes*. SEB.CNSPD. México: SEP.

9 Piñuel Raigada, J. (2002). “3.2. Análisis de contenido según la selección de las categorías”, en: *Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido*. España: Universidad Complutense de Madrid/Departamento de Sociología IV. Facultad de CC. de la Información. Universidad Complutense de Madrid.

10 Miranda, F. y Cervantes, A. (2010). *Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas*. México: FLACSO-SEP.

ción con la Ruta de Mejora que se desarrolla a lo largo del ciclo escolar, tomando como punto principal, las necesidades de la institución que varían a partir del tipo de población y su contexto **“evitar la violencia e indisciplina para mejorar el aprendizaje significativo”** se constituye en una de las necesidades especiales (Zambrano, 2016, E. S. O. ESC. SEC. TEC), por medio de la elaboración previa de un diagnóstico.

Pacheco (1998)<sup>11</sup> señala que la gestión pedagógica tiene como prioridad la comunicación entre la educación y la sociedad por medio de diferentes áreas, entre ellas la político- burocrático, institucional, la práctica educativa pedagógica y la organización, permitiendo una estructura sólida y clara para la población. De igual forma, Sánchez (2001),<sup>12</sup> trata la organización como una visión de sistema abierto, toma en cuenta los posibles cambios del entorno, dejando una postura adaptativa, su finalidad es obtener efectividad al momento de ejecutarla.

La nueva visión del Programa de Escuela de Calidad (SEP, 2014)<sup>13</sup> establece dentro de sus antecedentes que debe existir una participación de forma colaborativa en la toma de decisiones, implantando la organización para realizar los objetivos de forma exitosa, dentro de los objetivos se pretende que los integrantes logren una **autonomía**<sup>14</sup> a nivel institucional y personal, por medio de la descentralización y la toma de decisiones por sí mismos.

El sistema educativo debe de cumplir con las demandas que tiene la población, para Bolívar (2005)<sup>15</sup> el cambio educativo se puede iniciar por medio de una organización apoyada en trabajo y compromiso, para evitar caer solo en el intento de realizar un verdadero cambio, el renovarse implica capacitación y constancia por parte de la comuni-

11 Pacheco, T. et al. (1998). La Gestión Pedagógica desde la Perspectiva de la Organización Institucional de la Educación, en: *Revista de la Educación Superior*. No. 78. México: ANUIES.

12 Sánchez Avilés, R. et al. (2001). “Gestión educativa”, en: *II Reunión Nacional de la Red de Gestión Escolar y adaptado para el Diplomado en Gestión Escolar*. México: Mecanograma.

13 SEP. (2014). *La Nueva Visión del Programa Escuelas de Calidad*. México: SEP.

14 La concesión a los centros de una mayor autonomía para establecer su propia organización debe equilibrarse con una mayor participación interna y una apertura social a la comunidad. La disminución del control ejercido por la Administración debe verse compensada por el aumento del control ejercido por los docentes y por los propios usuarios. González, Nieto y Portela. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.

15 Bolívar, A. (2005). “¿Dónde situar los esfuerzos de mejora?: Política educativa, escuela y aula,” en: *Revista Educação e Sociedade*.

dad escolar, cuando uno de los integrantes no cumple con el área que le corresponde, el trabajo se ve obstruido y necesitará de un mayor esfuerzo para poder lograr el objetivo planeado.

El cambio se refleja con el paso del tiempo, se inicia de forma personal para que se pueda generar de manera institucional, gestionar la mejora del desarrollo en una escuela no es tarea sencilla, “se aprende por medio del error para generar un desarrollo objetivo, todos los integrantes de la institución son importantes y su objetivo en conjunto es la profesionalización de la educación.” (Bolívar, 2007)<sup>16</sup>

La visión que tiene Antúnez (2000)<sup>17</sup> de la organización es diferente, para él son acciones claves para ejecutarla en los centros escolares desempeñar cualquier tarea compleja junto con otras personas, dentro de una colocación, supone múltiples ventajas y beneficios tanto para los sujetos que la desarrollan como para los destinatarios de su trabajo, entre los beneficios se encuentra: ayuda mutua, distribución de cargas, posibilidad de formarse y enriquecerse con las aportaciones de los demás. Se tienen muchas expectativas para alcanzar las metas establecidas, pero es a partir de la propia organización donde se realiza una distribución del trabajo de manera general, se debe de administrar los recursos con los que cuenta la institución y de los que carece, para crear un panorama más amplio del entorno escolar.

El liderazgo es un papel importante dentro de la organización escolar, la responsabilidad que tienen los directivos es muy grande, realizan las acciones pertinentes para generar estabilidad dentro de la institución no es tarea sencilla, tomar en cuenta las necesidades de todos los alumnos para que su proceso de aprendizaje se realice, deben de generar estrategias en donde los docentes acepten el papel importante que tiene como miembros de la institución y la responsabilidad que tiene cada uno en su área establecida. Logrando “[...]un ambiente óptimo para la enseñanza implica tener la capacidad de influencia con los demás, es generar acciones en conjunto justificando el motivo para obtener un

16 Bolívar, A. (2007). “La escuela no importa” a la escuela como unidad base de mejora, en: *Revista de CIPES para la Gestión Educativa*. Año 5. Montevideo: Punto. Universidad de Granada.

17 Antúnez, S. (2000). “La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización”, en: *Claves para la Organización de Centros Escolares. Cuadernos de Educación*. No. 13. España: ICE/Horsori.

bien colectivo, el liderazgo escolar por su parte se ha convertido en una pieza fundamental para el logro de objetivos en el ambiente educativo, convirtiéndose en el responsable de generar mejora, al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros.” (Bolívar, 2010).<sup>18</sup>

El trabajo en equipo es un factor importante para obtener calidad “...en educación escolar, es un atributo que se otorga a la acción y al efecto de educar, en relación con los criterios que se establecen en común con los miembros de una comunidad en cada caso.” (Antúnez, 1999)<sup>19</sup> Tanto el que enseña y el que aprende son actores indispensables para la mejora educativa, se necesita uno del otro, es decir un trabajo en equipo, se compone por una necesidad justificado primordialmente en la colaboración y la organización, de lo contrario se produce un aislamiento que obstaculiza de manera inmediata la mejora institucional.

Murillo (2003)<sup>20</sup> señala que el movimiento teórico práctico es sinónimo de mejora en la escuela, entendiendo esto como un esfuerzo sistemático y continuo, conducido a cambiar las condiciones de aprendizaje para alcanzar las metas educativas con mayor eficacia; enfatiza en 5 elementos para la mejora de la escuela, donde se encuentra la aportación de la organización como punto central “impacta el viaje más que la llegada”, comenta Fullan (1982)<sup>21</sup> que la década del significado crea un fuerte impacto en el cambio educativo, externando que se tiene que producir el cambio a partir del punto de vista individual si se quiere entender en su totalidad el contexto. Otro de los elementos que se contempla para la mejora de la escuela es visualizar a la escuela como comunidad de aprendizaje, esto permite al individuo tener una visión en conjunto y no individual.

El centro educativo funge como una organización escolar que cuenta con una cultura propia, misma que funciona como factor me-

18 Bolívar, A. (2010). “El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones”, en: *Revista Psicoperspectivas*. Vol. 9 No. 2.

19 Antúnez, S. (1999). *El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares*. Versión corregida de la conferencia dictada en Cancún. Quintana Roo.

20 Murillo Torrecilla, J. (2003). “El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes”, en: *Revista Electrónica Iberoamericana REICE sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 1. No. 2.

21 Fullan M. (2002). “El significado del cambio educativo, un cuarto de siglo de aprendizaje”, en: *Revista del Currículum*. Vol.4.

diador entre el componente, estructura individual y grupal; para Bolívar (1993)<sup>22</sup> la cultura escolar es el grupo de expectativas compartidas sobre lo que es y debe ser la acción diaria en el centro; el compromiso organizativo se da a partir de que cada uno de los integrantes se siente involucrado de manera personal y agrupado, es escuchado y se toman en cuenta las opiniones de todos para lograr así un ambiente de mejora y estabilidad institucional, esto permite que se dé un cambio a partir de las necesidades demandadas, de lo contrario se podrá caer en la monotonía, impidiendo así realizar ajustes aunque sean necesarios. Para Bolívar (1999),<sup>23</sup> se deben de tener contempladas las prioridades de la educación al momento de realizar la organización, integrando como punto esencial la mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas de los educandos; el manejo de la normalidad mínima de operación escolar; la disminución del rezago y abandono escolar y el desarrollo de una convivencia sana y pacífica en el contexto escolar, que marca el Programa Sectorial de Educación. (SEP, 2013)<sup>24</sup>

En México, de acuerdo con Zorrilla (2007)<sup>25</sup> el modelo mejora la eficacia escolar su propósito es aumentar la calidad de la educación, ubicando los factores que ayudan o perjudican la mejor escolar, en los factores internos se encuentra la mejora escolar como punto indispensable que establece las normas, las reglas y procedimientos, por otra parte en los factores externos está el contacto con padres de familia, aceptar las responsabilidades y fomentar la autonomía en las escuela. La Reforma Educativa, es una oportunidad para generar una educación de calidad, establece el Plan Nacional de Desarrollo. (SEP, 2013)<sup>26</sup>

Para lograr una mejora en la educación se necesita de herramientas y primordialmente en instituciones educativas que mejore su orga-

22 Bolívar, A. (1993). “Culturas profesionales en la enseñanza”, en: *Cuadernos de Pedagogía*. No 219. España.

23 Bolívar, A. (1999). “¿Reestructurar o enculturizar?: La cultura organizativa como, factor resistente al cambio”, en: *Como mejorar los centros educativos. Didáctica y Organización Escolar*. No. 2. Madrid: Síntesis Educación.

24 SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación*. México: SEP.

25 Zorrilla, M. y Ruíz, G. (2007). “Validación de un modelo de mejora de la eficacia escolar en Iberoamérica. Factores de la escuela: Cultura para la mejora. El caso de México”, en: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio Educativo*. Vol. 5. No. 5.

26 SEP. “*Plan Nacional de Desarrollo*”. México: SEP.

nización y a su vez relación con el entorno; Muñoz (2013)<sup>27</sup> resalta la colaboración escuela-municipio-familia, cuya finalidad es realizar una organización ligada a la realidad del mundo con el fin de favorecer la comunicación y el trabajo en conjunto; el trabajo en red que consiste en realizar una vinculación con otras organizaciones para producir proyectos, investigaciones que tengan una visión en conjunto, la planificación estratégica se encarga de mejorar los niveles socioeducativos del contexto y por último los planes educativos que es el componente de todas las herramientas anteriores.

Cuando se tiene como objetivo generar mejora, ¿Se necesita de la evaluación?, Perassi (2010)<sup>28</sup> señala que los sujetos deben de ser evaluados principalmente por ellos mismos; el error es tomado como herramienta indispensable para adquirir experiencia y aprendizaje, la evaluación se realiza constantemente y de diversas formas, es importante dialogar y confrontar diversos puntos de vista, esto permite tener diferentes puntos de vista acerca de un tema, la evaluación institucional se utiliza para rendir cuentas a los involucrados y generar cambios en donde sea pertinente, comparte Bolívar (2006)<sup>29</sup> claro ejemplo de esto son las juntas de Consejo Técnico Escolar (CTE), que se realizan el último viernes de cada mes permitiendo ver un panorama general de los problemas institucionales. Se pueden producir dos tipos de evaluación institucional, la evaluación externa compuesta por personas ajenas a la institución y la evaluación, generada por los integrantes de la escuela.

La evaluación institucional involucra aceptar la realidad y todo lo que implica, reconocer los errores cometidos y generar estrategias para solucionarlos, la enseñanza y el aprendizaje son los primeros focos sobre la mejora de la escuela; de acuerdo con Murillo (2008)<sup>30</sup> el aceptar un reto implica tener una nueva estructura acerca de la organización educativa, afrontando la realidad, los problemas y dificulta-

27 Muñoz Moreno, J. L. et al. (2013). *Herramientas para la mejora de las organizaciones educativas y su relación con el entorno*. España: Perspectiva Educativa.

28 Perassi, Z. (2010). "¿En qué medida la evaluación colabora con la mejora escolar?", en: *Revista Iberoamericana de Educación*. Vol. 54. Nº 4. Argentina: OEI.

29 Bolívar, A. (2006). "Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna". Vol. 9. No. 1. Salvador:

30 Murillo P. (2008). "La autoevaluación institucional: Un camino importante para la mejora de los centros educativos. OGE. Organización y Gestión Educativa", en: *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*. Vol. 1.

des que se presenten, la autoevaluación ayuda como proceso de mejora por medio del análisis, la reflexión y la intención de producir un verdadero cambio, recordando siempre que la responsabilidad de la productividad de la institución es compartida.

Para Bolívar (2003)<sup>31</sup> es importante capacitar a los centros para que puedan responder de manera asertiva a las diversas demandas que realiza su entorno, motivar a cada uno de los integrantes de la escuela, hacerles ver que son indispensables para su funcionamiento y así se podrá originar una mejora en su práctica, es importante no olvidar el papel de los recursos necesarios para obtener una respuesta favorable a las necesidades institucionales.

Se puede visualizar que hay mucho trabajo para lograr el ajuste de tareas en el sistema educativo, el descubrimiento de nuevos medios con el objetivo de lograr una educación de calidad que cubra al mayor número de población posible, se requiere el trabajo de todos y el amor a la docencia. La función de la Gestión escolar es la base para lograr estructura y pertinencia en los planes, es la esencia de la organización para que se represente de manera sustentada, se concreten las ideas y se puedan llevar a cabo. A partir de la opinión de los autores, rescato la importancia del trabajo de forma conjunta y la visión de una mejora en la educación; sin duda son tiempos difíciles, pero está en nosotros como futuros formadores de ciudadanos donde se encuentra parte de la iniciativa para propiciar el cambio. La responsabilidad que se tiene como miembro del sistema educativo es significativa para asumir el compromiso, evitando deserción y fortaleciendo la práctica transformadora.

La responsabilidad de los directivos es muy alta, tener más de mil alumnos a su cargo no es tarea sencilla, "La Ruta de Mejora está encaminada a evitar la violencia e indisciplina para mejorar el aprendizaje significativo, aunque parece ser que el evitar la violencia es sinónimo de evadir la violencia, de no enfrentar la problemática y pasar por desapercibido el sentir de los alumnos." Posiblemente sea desconfianza a que el Plan de Acción no sea el mejor y los resultados no sean fructíferos; la solución no es hacer que no pasa nada, sí no asumir el reto colectivo

31 Bolívar, A. (2003). "Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas. El papel del Rendimiento de cuentas por estándares en la mejora", en: *Revista de Currículo y Formación del Profesorado*. No. 7. España: Universidad de Granada.

por todo el personal, la responsabilidad es de todos y así como se hace un esfuerzo por cumplir los lineamientos establecidos normativamente se debería de trabajar por el bienestar de la población estudiantil, "Sin alumnos no hay escuela".

La gestión escolar brinda los conocimientos que requiero para ser un sujeto de cambio, solo me falta la práctica, pero no me desespero, sé que eso lo iré adquiriendo con el paso del tiempo y me encuentro feliz de saber que he iniciado mi camino y que estoy en formación de ser Psicóloga Educativa, orgullosamente normalista.

*Prácticas de gestión escolar en la escuela secundaria*

Este archivo se editó en los talleres de pre-prensa

en el mes de septiembre de 2020

en los talleres gráficos de

Castellanos editores, S.A. de C.V.

Martínez del Río 167-E

Col. Doctores, Alcaldía Cuauhtémoc

México, Distrito Federal, C.P. 06720

Tel.: 55 26 14 18 66

Autorización: 500 copias

