



**ESCUELA NORMAL DE TEJUPILCO**

---

---

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA**

**PROGRAMA EXTRAORDINARIO DE TITULACIÓN 2017**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA TELESECUNDARIA  
OFICIAL NO. 0296 "EDUCACIÓN Y CIENCIA" PARA EL LOGRO  
DE APRENDIZAJES DE LOS ALUMNOS**

**QUE PARA SUSTENTAR EXAMEN PROFESIONAL DE LA  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA**

**GREGORIO SALINAS ESPINOZA**

TEJUPILCO, MÉXICO

DICIEMBRE DE 2017

## Resumen

La memoria de experiencia profesional **“La gestión escolar en la escuela telesecundaria oficial No. 0296 “Educación y Ciencia” para el logro de aprendizajes de los alumnos”** constituye un ejercicio histórico, porque por primera vez se crea un antecedente de investigación en esta escuela.

El escrito surge como un ejercicio de observación y análisis de la práctica docente que realizo como Director Escolar de una escuela telesecundaria. Primeramente al diagnosticar el contexto en que se inserta mi experiencia profesional, de la que considero cinco elementos fundamentales; la gestión escolar, la infraestructura escolar, las características de los estudiantes, el clima de trabajo y el contexto escolar.

La gestión escolar en su paso histórico ha transitado por varios modelos, de los cuales nos asumimos en el policéntrico, esta perspectiva teórica coloca en el centro a los actores educativos y les otorga un papel equitativo en la toma de decisiones; docentes, alumnos y padres de familia, participan de manera democrática en la planeación, acción y reflexión de la práctica que desarrollan en esta escuela telesecundaria.

El trabajo de la gestión escolar del director, se mueve en distintas relaciones; con los padres de familia, con los maestros y con los alumnos. En cada relación hay que asumirse y abrirse intersubjetivamente para encontrarnos con el otro y lograr los objetivos comunes. Son estas interacciones las que reflexiono como parte del escrito, puntualizando los ámbitos de gestión y participación que hemos realizado, para mirarnos a partir de los resultados alcanzados.

Palabras clave; gestión escolar, relaciones, escuela telesecundaria y logro de aprendizajes.

## Índice

Introducción .....	5
--------------------	---

### CAPÍTULO I

#### CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

1.1 Elección de la temática .....	9
1.2 Objetivos .....	12
1.3 Justificación .....	12
1.4 Contextualización de la experiencia profesional .....	14
1.4.1 Contexto escolar .....	14
1.4.2 Infraestructura escolar .....	17
1.4.3 Características de los estudiantes .....	23
1.4.4 Clima de trabajo con los estudiantes .....	27
1.4.5 Gestión escolar .....	32

### CAPÍTULO II

#### LA GESTIÓN ESCOLAR. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA REFLEXIONAR MI PRÁCTICA PROFESIONAL

2.1 Administración o gestión escolar .....	38
2.2 Modelos de gestión escolar .....	41

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DESARROLLADA

3.1 La gestión escolar en la relación con los padres de familia .....	45
3.2 La gestión escolar en la relación con los maestros .....	48
3.3 La gestión escolar en la relación con los alumnos.....	51
Conclusiones .....	57
<b>FUENTES DE CONSULTA.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>
Anexo No. 1 Ruta de Mejora .....	62
Anexo No. 2 Reporte escuela DGEB .....	65

## Introducción

Educación en y para el siglo XXI representa un gran desafío para la escuela telesecundaria, sobre todo para los actores educativos que le damos sentido y significado, porque reconocemos que estamos viviendo un cambio de época, en el que los sujetos: alumnos, maestros, padres de familia y sociedad tenemos que replantear la escuela que queremos para hacer de ella una comunidad de aprendizaje en la que todos aprendemos y enseñamos, para ello no hay fórmulas infalibles, ni métodos únicos, y justo en ello radica la riqueza que tenemos como únicos e irrepetibles, por eso resulta fundamental, retornar la mirada al centro de nuestra acción pedagógica, los alumnos y el logro de los aprendizajes.

Precisamente una de las características del Plan de Estudios 2011 de Educación Básica es reconocer que cada joven estudiante cuenta con aprendizajes para compartir y usar” (SEP, 2011), por ello uno de los principios pedagógicos que sustentan este Plan es; centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje.

Para lograr este principio pedagógico, la figura del docente es fundamental, pues es quien propicia un ambiente de aprendizaje que posibilite la comunicación y las interacciones donde se construye el aprendizaje. En mi rol como director de la Escuela Telesecundaria Oficial No. 0296 “Educación y Ciencia”, tengo un marco de intervención que he planteado como de apoyo, en tanto, un integrante más de la escuela, al organizar actividades académicas, al usar el tiempo y la planeación de éstas, durante la jornada escolar.

Bajo la perspectiva de la gestión, el trabajo que realizo como director escolar, lo asumo de manera colaborativa, como lo denota el principio pedagógico cuatro del Plan de Estudios; trabajar en colaboración para construir el aprendizaje. Ésta perspectiva de la gestión y del liderazgo tiene como características centrales:

- Un liderazgo compartido
- Metas comunes

- Ser inclusivo
- Promoción de un trabajo colaborativo
- La creatividad colectiva
- Una visión de futuro

El trabajo que realizo como director escolar es determinante en la consecución de los propósitos educativos que nos planteamos como institución de Educación Básica, pues de ello depende la transformación de la escuela y del funcionamiento interno de la misma, por esa razón asumo que mi papel como directivo está centrado en el desarrollo de una gestión centrada en la escuela y en el aseguramiento de los aprendizajes de los alumnos (SEP, 2011).

La memoria de experiencia profesional que presento representa un esfuerzo intelectual, porque me ha permitido reflexionar mi práctica profesional como director de una escuela telesecundaria, asumo que al recordar mis primeros años de servicio en esta función, ejercía un liderazgo unilateral en el que sólo decidía sin considerar a los otros, sin pensar en los alumnos, maestros y padres de familia.

En el devenir del tiempo y reflexionando la práctica de la dirección escolar, me fui percatando de mi necesidad por transformar la perspectiva de la dirección que asumía, hoy con este trabajo estoy consolidando una perspectiva de gestión mucho más inclusiva y colaborativa; en primer lugar, al reconocer el contexto que rodea mi experiencia profesional, sus fortalezas y debilidades, para trabajar con lo que nos hace falta y conseguir mayores fortalezas, conformando con ello el Capítulo I.

En segundo lugar, los cursos de actualización y las experiencias en la dirección me permitieron mirar otras perspectivas de la gestión que son las que argumento en los fundamentos teóricos, de manera específica con un módulo de gestión policéntrico y que forma parte del Capítulo II.

Finalmente, en el capítulo III “Análisis y reflexión de la experiencia profesional desarrollada”, recupero las experiencias significativas del trabajo que he venido realizando en la escuela telesecundaria oficial No. 0296 “Educación y Ciencia” como director escolar, desde tres relaciones centrales; con los alumnos, con los maestros y con los padres de familia.

Al final del escrito realicé una serie de conclusiones que bosquejan la reflexión de la práctica docente de un director escolar de telesecundaria y que posibilitan a los futuros docentes pensar y reconocer el compromiso que representa una tarea como la que desempeño.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**



## 1.1 Elección de la temática

La gestión educativa y como derivado la gestión escolar es de reciente discusión en el país, data de los años 80 en México, y lucha hoy día por consolidar una identidad propia que la haga pasar de la gestación a un estado en consolidación.

Esta experiencia de investigación surge precisamente como parte de la reflexión que realice en mi trabajo como director escolar por siete años a partir del 2010, en la escuela telesecundaria oficial No. 0296 que se ubica en San Francisco, La Albarrada, del municipio de Temascaltepec, México.

El artífice de la gestión escolar es el director, bajo su liderazgo en la escuela, se coordinan, organizan, impulsan y desarrollan todas las actividades que permiten el logro de aprendizajes de los jóvenes de esta escuela. Por muchos años la función que desarrollé estuvo en la incertidumbre del trabajo que realiza un director, ¿administrar o gestionar? Creo que hoy día la perspectiva es mucho clara, porque es necesario formarse en la práctica como director escolar para mejorar nuestras escuelas y la atención que brindamos a los alumnos.

Ha sido difícil transitar de una perspectiva de la dirección escolar administrativa, porque el modelo del “estadocéntrico” nos demanda asumarnos como simples administradores de los centros educativos, que sólo llenamos y enviamos documentación, sin embargo, en el devenir del tiempo y con la experiencia vivida en esta escuela telesecundaria, me queda claro que la gestión escolar es la perspectiva de la dirección escolar que mejor se circunscribe a la realidad de la escuela y del contexto.

“A nivel macro se habla de gestión educativa, sin embargo la gestión al nivel de las instituciones escolares, es entendida como gestión escolar y la gestión pedagógica, cuya esencia es la generación de aprendizajes” (Navarro, 2000, p.2), en donde se contempla la interacción de los alumnos, ahí donde se construyen las condiciones objetivas y subjetivas del trabajo docente.

El trabajo del director tiene que incidir en lo que realizan los docentes y alumnos dentro de la escuela, en esa urdimbre que construye lo cotidiano dentro de la misma, por ello la gestión escolar como perspectiva de trabajo permite delegar los ámbitos de decisión a toda la comunidad escolar, pues no está centrada solo en el director.

La gestión de lo educativo no guarda la misma acepción que la administración educativa, aunque la primera incluya a la segunda, la gestión integra una multidimensionalidad e integralidad que aplicado a los centros educativos conlleva una serie de realidades que pueden ser abordadas a nivel áulico, al de los actores escolares, y en las relaciones que se establecen en el contexto de la comunidad (Navarro, 2000).

De acuerdo con Schmelkes (1995) la perspectiva de la gestión escolar tiene que atender tres grandes campos de relaciones por parte del director; la relación con los profesores y lo que pasa con el currículo y los alumnos, la relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos, maestros-comunidad escolar y finalmente la relación hacia la autoridad escolar y la comunidad, es decir el contexto en que está inserta la escuela.

Estos tres grandes campos de atención relacional posibilitan de una manera adecuada, como emparejamiento, el logro de las metas institucionales de la escuela telesecundaria 0296, pues el ámbito de participación trasciende al trabajo con los docentes, con los alumnos, con los padres de familia, con las autoridades educativas y civiles.

Es necesaria la formación específica para la gestión de los que nos desempeñamos como directivos de una escuela, -sea del nivel educativo básico, medio superior o superior- que se promueva la profesionalización como está sucediendo a partir de los procesos de evaluación que promueve el Instituto Nacional de Evaluación (INEE) para los procesos de promoción a puestos directivos.

La gestión escolar incide en la comunicación efectiva entre los integrantes de la comunidad escolar, la cual es fundamental para el logro de los objetivos institucionales, como director escolar intento en todo mantener una comunicación eficaz con toda la comunidad escolar, he de reconocer que pese a ello hay conflictos que es difícil resolver porque intervienen actores que muchas veces no son parte del problema, es ahí donde se hace más complicado resolverlo, en estos casos uno tiene que negociar los conflictos para que la escuela siga caminando hacia el logro de los objetivos institucionales.

Otro aspecto fundamental en mi responsabilidad como director y asumiendo la perspectiva de la gestión escolar, es la delegación de la autoridad, trato siempre de respetar la autonomía de los docentes y alumnos en el trabajo pedagógico que realizan dentro del aula, mi papel es en todo momento de un acompañante que apoya el trabajo que realizan ambos.

El trabajo en equipo y la colaboración institucional son otros dos elementos fundamentales de la gestión que realizo en mi escuela, ha sido difícil consolidar el trabajo en equipo por la lógica egocentrista e individualista en que nos formamos y porque todo el tiempo estamos compitiendo con el otro, esto sucede a nivel docente, pero también con los jóvenes de esta escuela, por ello resulta fundamental el trabajo que realiza el director; si uno mismo se mueve en esa lógica puede resultar mucho más difícil consolidar un trabajo colaborativo institucional.

Un último aspecto de la gestión escolar que realizo en la telesecundaria 0296 es la participación social y comunicación con los padres de familia, elemento fundamental para la consecución de los objetivos institucionales, he de reconocer que las características de la comunidad, así como de la cultura de los padres de familia son un desafío en términos interculturales, porque procedemos tanto los maestros como yo de referentes culturales distintos, entonces cuando no logramos entendernos y comprendernos es porque los referentes culturales nos llevan a negar al otro y su cultura, aquí hay todo un trabajo constante de diálogo, convivencia y relación con los padres de familia para lograr un reconocimiento

intersubjetivo auténtico. Algunos de los conflictos que hemos vivido como institución tienen que ver precisamente con la dimensión de la comunicación con los padres de familia.

## **1.2 Objetivos**

Conocer y recuperar mi experiencia profesional, a partir del egreso de la Escuela Normal desde la formación en pedagogía, que posibilite un servicio profesional acorde a las necesidades del contexto y del país.

Realizar una descripción contextualizada de la práctica profesional de un director escolar; mediante un despliegue de reflexiones en torno a ella, para exponer aquellas situaciones de la experiencia profesional propias que resulten en contribuciones para la formación de futuros docentes y directivos.

Describir, analizar y reflexionar la gestión escolar como parte de la experiencia profesional desarrollada en la Escuela Telesecundaria Oficial No. 0296 “Educación y Ciencia”, a partir de un posicionamiento teórico policéntrico, para la mejora de los estándares de los aprendizajes de los alumnos.

## **1.3 Justificación**

La gestión escolar aparece hoy en día como una de las políticas educativas y como una perspectiva teórica a nivel latinoamericano que busca colocar a la escuela a nivel organizativo, pues destaca la importancia de las decisiones escolares colectivas en la administración de la escuela y en la construcción de proyectos específicos.

La construcción de esta Memoria de Experiencia Profesional obedece en primer lugar al cierre de un proceso de formación que estaba pendiente por las dinámicas en que nos movemos cuando tenemos una función como la Dirección Escolar, así como las dinámicas familiares que también demandan tiempos y espacios de convivencia. En segundo lugar, este ejercicio de reflexión de la práctica posibilita mirarme desde el trabajo cotidiano que realizo como director escolar desde hace

ya siete años, lo cual repercutirá en los aprendizajes de los alumnos de esta escuela telesecundaria, motivo central del trabajo que realizamos como maestros.

Una buena gestión es indispensable para el éxito de la escuela, pues; “incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales” (Alvariño, et al., 2000, p. 1).

Todos estos elementos entran en juego cuando uno como director escolar se asume como gestor de la organización, de la planificación al inicio de cada ciclo escolar con la ruta de mejora institucional, así como en la distribución de grupos y actividades que desarrollan en todo un ciclo escolar, esto sin imponer el rol de director, sino más bien como un ejercicio democrático, en el que todos tenemos la palabra para acordar y tomar las decisiones que mejor apoyen el desarrollo de los alumnos.

Como diría Alvariño et al., (2000) “La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuela, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educativos” (Alvariño et al., 2000, p. 1).

No podemos desconocer que los puestos directivos y de supervisión hoy día han sido por denominación política;

[...] en los centros escolares de educación básica mexicanos, aun suele permitirse el acceso a cargos directivos a profesores que no han tenido la oportunidad de recibir una formación específica previa para la gestión; contando más bien, para este tipo de nombramientos, el escalafón de antigüedad combinado con diferentes tipos de conexiones político-sindicales (Álvarez, Topete y Abundes, 2011, p. 3).

Reconozco que el cargo de la Dirección Escolar de la telesecundaria 0296 no llevo de esta manera, sin embargo en la dinámicas relacionales con los maestros que

integran la escuela muchas veces aparece esta ideología respecto de lo que representa el rol directivo, me refiero al ámbito de poder que asocian con esta función, ha resultado todo un desafío tratar de hacer ver en la acción que esta ideología no forma parte de mi persona, en primer lugar, porque la manera en que logré este espacio fue circunstancial y por estar cubriendo esta plaza de manera interina por varios periodos, por esa razón me parece importante y fundamental que los docentes que estamos en esta función nos estemos formando todo el tiempo, con trabajos como éste, que permiten mirar y reflexionar lo que hacemos o con otros que posibiliten mirar el trabajo de gestión que realizamos en las escuelas.

#### **1.4 Contextualización de la experiencia profesional**

##### **1.4.1 Contexto escolar**

El primer aspecto de la contextualización de la experiencia profesional corresponde al ámbito de la comunidad en que se ubica la Escuela Telesecundaria 0296 “Educación y Ciencia”, me refiero a La Albarrada, una localidad que pertenece al municipio de Temascaltepec, al sur de la capital de Estado de México, aproximadamente como a 70 km. Esta descripción es la que presento en los siguientes ejes.

La localidad se encuentra a una mediana altura de 2180 metros sobre el nivel del mar; geográficamente tiene un relieve montañoso perteneciente a la sierra madre del sur; 5 km al este de la cabecera municipal de Temascaltepec, llegando por la carretera estatal Valle de Bravo-Temascaltepec. Colinda al oeste con el municipio de Valle de Bravo, al sur con el municipio de Tejupilco y al norte con Zinacantepec.

El clima es de tipo húmedo-templado, de suelo arcilloso y barrial, por lo que su flora y su fauna están compuestas de bosques espesos como el encino, cedro, pino, y distintos árboles frutales como aguacate, manzano, duraznos, perón, etc.

en lo que se relaciona a la fauna tenemos coyotes, zorros, armadillos, tlacuaches, águilas, serpientes, tejones, conejos, etc.

Dentro de la comunidad la escuela está ubicada cerca del preescolar, la primaria, la delegación, el panteón local y el centro comunitario de aprendizaje (CCA); eso significa que la escuela se encuentre al inicio de la comunidad y no en el centro de ella, algunos de los hogares de los alumnos se localizan a una distancia de 30 minutos aproximadamente, por lo que los alumnos tienen que salir desde las 7:00 de la mañana para ser puntuales en sus clases.

Es una localidad de características rurales donde su principal actividad económica es la minería y la agricultura, no dejando de lado la ganadería y el turismo.

La educación escolar en La Albarrada es la siguiente: hay 55 analfabetos de 15 y más años, 8 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela.

En La Albarrada hay 307 viviendas, de ellas, el 100% cuentan con electricidad, el 67.84% tienen agua entubada, el 68.24% tiene excusado o sanitario, el 70.98% radio, el 89.41% televisión, el 69.41% refrigerador, el 41.18% lavadora, el 43.14% automóvil, el 8.24% una computadora personal, el 0.00% teléfono fijo, el 52.16% teléfono celular, y el 0.78% Internet.

De la población a partir de los 15 años, 52 no tienen ninguna escolaridad, 301 tienen una escolaridad incompleta, 169 tienen una escolaridad básica y 57 cuentan con una educación post-básica.

Un total de 43 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 6 años.

Las autoridades locales recientes de la comunidad son: Presidenta de Bienes Comunales, la representación está a cargo de la Sra. Justina Gracia Hernández; y Delegada Municipal, la Sra. Candelaria Ramírez Gracia.

La población total de La Albarrada es de 1030 personas, de cuales 483 son masculinos y 547 femeninas. Las edades de los ciudadanos se dividen en 520 menores de edad y 510 adultos, de los cuales 64 tienen más de 60 años.

Respecto a la estructura económica en La Albarrada, hay un total de 206 hogares, de éstas, 86 tienen piso de tierra y unos 6 hogares tienen una sola habitación, 116 de todas las viviendas tienen instalaciones sanitarias, 139 están conectadas al servicio público, 196 tienen acceso a la luz eléctrica.

Fotografía No. 13 Características de las casas



Fuente; archivo fotográfico escolar

La estructura económica permite a 4 viviendas tener una computadora, a 69 tener una lavadora y 164 tienen una televisión.

En relación a la tradición religiosa, los habitantes de la Albarrada profesan la creencia católica en su mayoría. El festejo más grande lo conmemoran en razón de San Francisco de Asís, el día 4 de octubre. Aquí presentamos una imagen de la iglesia de la comunidad



## Fotografía No. 14 Iglesia de la comunidad



Este referente nos da cuenta del sistema de creencias de la comunidad, al ser la mayoría de la población católica, entendemos que el sistema cultural imperante sea la patriarcal, que se caracteriza por la figura del padre, representada por el hombre quien decide y controla al interior de las familias las decisiones que se toman.

### **1.4.2 Infraestructura escolar**

El plano de la infraestructura escolar de esta escuela da cuenta de manera general de los edificios y espacios con que cuenta este espacio educativo, acompañamos esta descripción con algunas fotografías de los mismos.

Está compuesta físicamente con cinco aulas de concreto, dos baños, una plaza cívica, una cancha de básquetbol, áreas verdes y de cultivo, tienda escolar y cerco perimetral correspondiente; cada aula cuenta con un televisor, un DVD, grabadora, archivero, sillas universitarias, escritorio, una silla profesional, pintarrón y estuche geométrico para el profesor, entre otros.

Nos dimos a la tarea de recopilar una serie de fotografías que dan cuenta de la infraestructura escolar, la siguiente foto muestra la cancha de basquetbol espacio

destinado para la realización de actividades al aire libre, así como para el desarrollo de las sesiones de Educación Física.

Fotografía No. 1 Cancha de basquetbol



Las características de la comunidad de La Albarrada geográficamente la hacen un lugar con mucha vegetación y áreas verdes, esto puede reflejarse en la extensión territorial de la escuela 1444 m<sup>2</sup>, tenemos mucho espacio de áreas verdes que aprovechamos para diferentes proyectos productivos que se coordinan en las asignaturas de Tecnología, Ciencias y Asignatura Estatal. La siguiente imagen muestra las áreas verdes de la escuela.

Fotografía No. 3 Áreas verdes de la institución



Fuente: archivo fotográfico de la escuela

Otro espacio de vital importancia en el desarrollo de actividades cívicas y académicas es la Plaza Cívica, en ella realizamos los honores a la bandera de cada lunes, así mismo la empleamos para realizar festivales culturales y sociales en los que festejamos o demostramos los aprendizajes que los alumnos van adquiriendo, se encuentra frente a los aulas de clases de los alumnos de los tres grados.

Fotografía No. 4 Plaza Cívica



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

Las aulas de la Escuela Telesecundaria Oficial No. 0296 “Educación y Ciencia” están equipadas con los recursos tecnológicos que caracterizan a una escuela de esta modalidad de estudios; una televisión con la señal de la Red Edusat mediante la cual se transmiten los programas respectivos de cada asignatura.

La siguiente imagen ilustra la televisión y la proyección de los programas de la Red Edusat, también puede mostrarse la ubicación del televisor respecto a los alumnos para que puedan observar sin obstáculos sus clases televisivas.

Fotografía No. 5 Recursos Tecnológicos del Aula



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

Las aulas también cuentan con otro recurso tecnológico que es fundamental en telesecundaria, me refiero a las computadoras que están disponibles para el trabajo cotidiano, en cada aula, hay un equipo de PC que pueden utilizar los alumnos organizados por equipos. Cada aula cuenta con cinco equipos disponibles para realizar tareas escolares, así como los productos del desarrollo de un proyecto e investigaciones, entre otros.

Fotografía No. 6 Equipos de cómputo



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

Las aulas también cuentan con una pequeña biblioteca de aula, que sirve de apoyo para las consultas e investigaciones que los jóvenes realizan en el desarrollo de las secuencias didácticas de cada asignatura, la siguiente imagen muestra la ubicación de éstas.

Fotografía No. 7 Bibliotecas de aula



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

A un costado de la biblioteca de aula, los jóvenes tienen un archivero que les da la posibilidad de guardar sus libros y libretas personales, pues se asigna un casillero para cada alumno de cada grado y grupo.

Además del material mencionado, en cada aula se cuenta con pupitres y mesas de trabajo, éstos son utilizados para la realización de las actividades de aprendizaje que cada maestro trabaja desde las asignaturas del grado que les corresponde conducir.

El ambiente físico del aula; iluminación, clima, orientación, medidas, ventilación, accesos, son cruciales en la construcción de los aprendizajes, de ellos doy cuenta a continuación:

La construcción de las cinco aulas con que cuenta la escuela, están en una sola línea como puede observarse en la siguiente fotografía.

Fotografía No. 8 Características de las aulas



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

Todas las aulas tienen ventanales de ambos lados, tanto en el acceso de la puerta principal, como de su lado contiguo, por ello la iluminación con que cuentan es muy buena, hay acceso de luz por el lado oriente y poniente.

Por la matrícula existente en cada grado y grupo, el acceso a las aulas es apropiado, así como las medidas, pues no exceden los 25 alumnos, característica que telesecundaria estableció como modalidad de estudio de secundaria a distancia desde su origen, por ello, el número de alumnos permite el trabajo grupal, en equipos o de manera individual.

Debido a la iluminación que tienen las aulas, hemos utilizado cortinas por ambos lados del aula para cubrir los rayos del sol que en ocasiones del año entran de manera directa en el aula, la siguiente imagen muestra esta descripción;

Fotografía No. 9 Cortinas de los ventanales de cada aula



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

Los materiales de construcción de las aulas de la Escuela Telesecundaria Oficial No. 0296 "Educación y Ciencia" son de tabicón, cemento, varilla, arena y grava, el piso de cada aula es de concreto hidráulico con loseta. La barda perimetral está construida de estos mismos materiales.

#### **1.4.3 Características de los estudiantes**

El tercer elemento de la contextualización de la experiencia profesional lo constituye los jóvenes de telesecundaria y sus condiciones personales y familiares, que en gran medida son quienes le dan sentido a la práctica de la

gestión que realizo como director escolar, las características a las que referiré de ellos son; sus capacidades, intereses y gustos, su estado general de salud y las características de sus familias.

Los alumnos de Primer Grado, Grupo “A”, presentan dificultades cognitivas en la asignatura de matemáticas, sobre todo lo relacionado con las operaciones básicas (suma, resta, multiplicación y división). Los que tienen dificultades en la asignatura de Español es para comprender un texto leído, sobre todo por el vocabulario de su contexto y de los libros que leen, en algunos casos presentan dificultades en la pronunciación de algunas palabras.

Los alumnos que integran el Segundo Grado, Grupo “B”, presentan buen desarrollo cognitivo en las asignaturas del curriculum de este grado, reconociendo que hay algunos jóvenes que presentan dificultades para comprender contenidos de matemáticas.

Los alumnos de Tercer Grado, Grupo “A”, presentan también dificultades con contenidos relacionados a la asignatura de matemáticas y español; en la primera sobre todo lo que se refiere a las operaciones básicas, mientras que en la segunda tienen problemas de lectura. En la generalidad del grupo, tienen un lenguaje claro y sencillo, no observó problemas léxico más que los que señalé en inicio.

Las características socioafectivas de los jóvenes de esta escuela telesecundaria que he venido observando a lo largo de mi experiencia como director escolar es que la mayoría se integran fácilmente en el grupo, son amigables, participan de las actividades de aprendizaje que dentro del grupo se desarrollan. Sin embargo, he de reconocer que sus referentes culturales en algunos casos les hacen ser callados, introvertidos, se relaciona poco o no tienen muchos amigos, esta actitud les impide en ocasiones relacionarse de buena manera con todos sus compañeros, creo que el referente de ruralidad muchas veces los hace ser desconfiados hasta con ellos mismos, en otras es por el referente familiar que viven en su familia. Hay algunos jóvenes que son inquietos y participan poco en



las clases, éstos muchas veces se ven afectados en sus evaluaciones porque no concretan las actividades de clase que cada maestro realiza y por lo tanto su escala va disminuyendo, situación que muchas veces afecta sus calificaciones.

Respecto a sus capacidades motrices observo que coordinan fácilmente, su constante contacto con el campo y la naturaleza les permite tener una gran flexibilidad, velocidad, resistencia y una gran coordinación de sus movimientos corporales; estos elementos motrices corresponden a su desempeño en la asignatura de Educación Física, porque en lo que respecta a la asignatura de Artes, específicamente en Danza hay varios alumnos que no coordinan corporalmente, los pasos de algunos bailes o danzas prehispánicas se les dificultan.

Sus Intereses, gustos, juegos y actividades culturales, están relacionados con la etapa de desarrollo que están viviendo, les gusta mucho en la escuela jugar futbol, escuchar música regional y ver televisión.

Los alumnos que integran el Primer Grado, Grupo "A" registran las siguientes condiciones de salud, respecto al peso; la mayoría de los jóvenes oscilan entre los 35 y 40 kilos, solo hay 4 casos que tiene problemas de obesidad, pues su peso rebasa los 50 kilos.

Su talla oscila entre el 1.35 y 1.45 m. Su estatura es de complejión mediana, sólo aquellos que presentan sobre peso su estatura es mayor, pues alcanzan estaturas por arriba de 1.50.

Los alumnos de Segundo Grado, Grupo "B" tienen un buen estado de salud, sólo hay un alumno que tiene problemas de asma. Sus edades oscilan entre los 13 y 14 años. Su peso va de los 40 a 50 kg. Los alumnos que presentan bajo peso pesan menos de 30 kg y lo asociamos a sus condiciones generales de alimentación y a las características de la comunidad. Su talla va del 1.50 a 1.60 m como medidas generales.

Los alumnos de Tercer Grado, Grupo “A”, presentan en su generalidad un buen estado de salud, sus edades oscilan entre los 14 y 15 años, su peso va de los 45 a los 55 kg, lo que hace concordancia con las edades que presentan. La talla va del 1.55 al 1.65 m.

Los padres de familia de los alumnos de Primer Grado, Grupo “A” tienen una escolaridad que oscila entre sexto de primaria y algún grado de secundaria. Sus ocupaciones están relacionadas con la comunidad en donde viven, me refiero a que siendo un espacio geográfico rural, sus ocupaciones van del trabajo en la mina en el caso de los hombres y las mujeres se dedican a los quehaceres de la casa, esta situación dificulta la intervención de los padres en las tareas de acompañamiento que demanda la escuela para con los jóvenes.

Son muy pocos los padres de familia que tienen una profesión; entre ellos solo uno es maestro, hay algunos oficios como; policía, y tortillería.

Los padres de familia de Segundo Grado, Grupo “B”, tienen una escolaridad de nivel básico; primaria y secundaria, sólo en dos casos rebasa al nivel de preparatoria y esto se refleja sólo en papás hombres. La mayoría de los papás hombres se ocupan en la mina que se encuentra en la comunidad, mientras que las mujeres se dedican a las labores de la casa. Resaltan oficios como panadero y albañil.

El número de integrantes de las familias es numeroso, el rango por familia de este grado oscila entre 5 y 8 integrantes en su mayoría, hay dos familias que sólo tienen 3 hijos.

Los padres de familia del Tercer Grado, Grupo “A”, tienen una escolaridad de nivel básico que va de la primaria a la secundaria, los que lograron trascender la secundaria llegaron hasta preparatoria y esto es exclusivo de los hombres.

En este grupo de papás resalta mucho más la ocupación en algún oficio: incluidos papá y mamá, entre ellos; taxistas, obrero en la mina, panadería y empleados en

una tortillería. En el caso de las mamás la mayoría se dedica a las labores de la casa. Las familias son numerosas, van de los 5 a los 15 integrantes

#### **1.4.4 Clima de trabajo con los estudiantes**

Otro elemento importante dentro de la contextualización, lo constituye la convivencia, que trato de gestionar en la escuela al ser quien coordina y pone el ejemplo respecto del vivir relacional que como institución deseamos y que tratamos en todo momento de poner en práctica en las interacciones.

La relación que establezco con los estudiantes tiene como característica central ser dialógica, con ello quiero decir, que siempre trato de que ellos me vean antes que como autoridad en mi rol de director, como un sujeto que siente, que piensa y que también comete errores, porque eso es lo que nos permite aprender. Asumirme así, ha posibilitado una mayor confianza con los jóvenes de La Albarrada, ha posibilitado como lo plantean los Lenkersdorf (2008) un emparejamiento, un verme y asumirme con los jóvenes como sujeto.

Este emparejamiento del que habla el autor no es nada sencillo de consolidar y hacer ver a los alumnos, pues está de por medio el referente cultural y social que su familia y la sociedad de La Albarrada les demandan, en relación a cómo comportarse frente a las figuras de autoridad que hay en la escuela y en la familia, con todo ello he venido trabajando y logrando que los jóvenes se miren más allá de su rol de estudiantes, para que se vean y asuman como jóvenes que viven, sienten y piensan desde la época que les ha tocado vivir.

Con los docentes este trabajo ha sido un poco más difícil de consolidar y replantear, pues los antecedentes que tenemos en la cultura magisterial son cada vez de egoísmo e individualismo, entonces siempre estamos viéndonos en competencia y en comparación con el otro compañero, dejan de ver que cada uno tiene una historia, y por lo tanto, cada uno es diferente y único, en consecuencia la manera de trabajar, desempeñar su función, relacionarse con los alumnos y con los propios compañeros es distinto. Es difícil que lo vean, aunque lo hemos

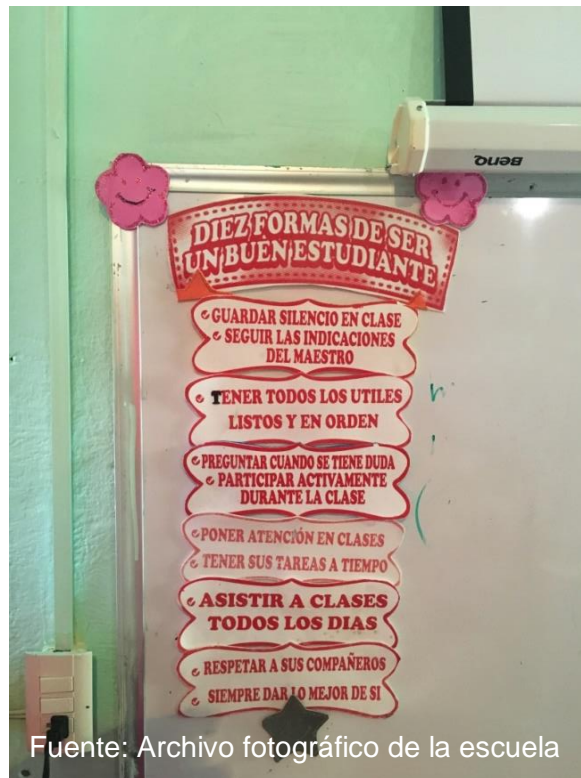
platicado constantemente, ellos piensan que se trata de favoritismos, y piden un trato igualitario, cuando de lo que se trata es de gestionar un trato y una convivencia equitativa, que le dé a cada uno lo que necesita o le corresponde.

El otro extremo de la interpretación que hacen los compañeros al asumir la dirección como gestión escolar, es que la confianza otorgada sea vista o pensada como libertinaje, pues muchas veces no saben qué hacer cuando les delego la autoridad que en el ámbito de su competencia de grupo les corresponde, porque demandan el rol de director para que decida algo que ellos mismos pueden resolver con los alumnos, es decir, quieren que la autoridad decida por ellos.

No ha sido fácil, asumirme en el modelo de gestión escolar que asume una perspectiva comunicativa dialógica y que delega la autoridad al colectivo docente y que le da a cada cual su lugar desde reconocerlos como sujeto, pero seguimos trabajando para lograrlo.

El trabajo axiológico que se realiza en la escuela está pensado desde una lógica institucional colectiva, pues hemos acordado en colegio los valores que necesitamos trabajar con los alumnos de esta telesecundaria. Una de las actividades importantes que hemos enfatizado es mediante carteles en donde insistimos en los valores que debe accionar todo estudiantes de nuestra escuela, un ejemplo de ello es el siguiente cartel:

Fotografía No. 10 Cartel diez formas de ser un buen estudiante



Con este y otros carteles caracterizamos los valores que como institución queremos seguir formando en los estudiantes; que sean tolerantes, responsables, respetuosos, solidarios, que escuchen a los otros, en el desarrollo de cada una de las actividades que se desarrollan en la escuela.

Otro cartel o árbol de los valores que uno de los docentes ha utilizado, es el siguiente:

Fotografía No. 11 Árbol “Los Valores”



Fuente: Archivo fotográfico de la escuela

Cada maestro tiene la posibilidad de enfatizar en los carteles los valores que desde la particularidad de su grupo son indispensables o necesarios, incluso en el trabajo grupal ellos son los responsables de decidir cómo trabajar y los valores que quieren trabajar.

Una problemática axiológica y social que ha sido reconocida en el ámbito estatal es el bullying, entendido como el acoso en cualquiera de sus formas; maltrato físico, psicológico o verbal que vive un joven en la escuela. Aunque no tenemos registro de situaciones de bullying en nuestra escuela, asumimos una perspectiva preventiva frente a este tipo de problemáticas, por ello lo trabajamos también con pláticas y carteles a nivel escuela y aula.

Fotografía No. 12 Cartel bullying



Las actividades que como parte del programa de valores hemos organizado en la institución se vislumbran al inicio del ciclo escolar 2017-2018 en la Ruta de Mejora para la resolución y el tratamiento de los problemas que atañen a la telesecundaria.

Las reglas y normas a que nos circunscribimos como institución escolar de Educación Básica son los siguientes rasgos de la normalidad mínima escolar:

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

7. Las actividades que propone el docente logran que todos los alumnos participen en el trabajo de la clase.

8. Todos los alumnos consolidan su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas de acuerdo con su grado educativo.

Como rasgos y normas para pretender desarrollar y trabajar con los alumnos son el referente que guía el proceso educativo que brindamos a la población estudiantil de La Albarrada.

#### **1.4.5 Gestión escolar**

La gestión escolar constituye el primer apartado de la contextualización de mi experiencia profesional, los apartados dan cuenta del trabajo colectivo que hemos llevado con la comunidad escolar, revisemos cada uno de estos elementos.

La Escuela Telesecundaria oficial No. 0296 construyo una misión y visión institucionales, se contempló la perspectiva de cada docente y su grupo y llegamos a la siguiente misión institucional:

Garantizar que todos los alumnos y alumnas de la escuela telesecundaria oficial No. 0296 “Educación y Ciencia”, reciban una educación de calidad e integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimiento a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para favorecer la convivencia democrática e intercultural, logrando un ambiente de igualdad y respeto a la integridad física y moral de los adolescentes.

En relación a la visión institucional quedo definida de la siguiente manera:

Formar alumnos con un alto desempeño en sus habilidades comunicativas y de razonamiento lógico matemático, resultado de una práctica académica de directivo y docentes capacitados y actualizados con pleno dominio de los enfoques curriculares y que atienden a los alumnos de forma diferenciada para la mejora de



sus aprendizajes, dentro de una comunidad escolar que integra adolescentes con necesidades especiales y regulares que favorece la educación intercultural, aprovecha el tiempo dedicado a la enseñanza basada en las prioridades de la educación básica, es decir disminuye los índices de reprobación, cumple con los rasgos de la normalidad mínima, realiza lo que planea, rinde cuentas y favorece la convivencia cumpliendo con la práctica de valores.

Respecto a la normatividad, el personal directivo y docente de la Escuela Telesecundaria Oficial No. 0296 “Educación y Ciencia”, estamos organizados para desarrollar las siguientes comisiones:

- Honores a la bandera
- Periódico mural
- Semana de guardias
- Reuniones con padres de familia, alumnos y docentes
- Cuidado y mantenimiento del inmueble
- Apoyo total a la sociedad de padres de familia
- Uso del reglamento interno y áulico para el buen funcionamiento de la escuela
- Difusión de usos y costumbres de la comunidad, etc.

Dentro de las debilidades que encontramos en esta escuela son; la poca participación de los padres de familia, un bajo dominio de la lectura, escritura y matemáticas en el grado de primero, sin embargo, se puede ver que en las prioridades de convivencia armónica y pacífica, así como el de la deserción escolar y normalidad hemos logrado un avance en términos de beneficio, ya que estos si se cumplen, lo que nos ocupa desarrollar en nuestra ruta de mejora para este ciclo escolar 2017-2018 es ir sobre la mejora de los aprendizajes y elevar la calidad de la educación en los alumnos.

La modalidad de esta telesecundaria es escolarizada, los alumnos que asisten a esta escuela lo hacen en un horario de 8:00 am a 14:00 pm de lunes a viernes. Es de turno matutino y pertenece al Sistema Educativo del Estado de México.

En torno a la distribución y organización de grupos, al finalizar el ciclo escolar en la última sesión del Consejo Técnico Escolar dialogamos con los maestros respecto al trabajo realizado en cada grado que tuvieron a su cargo, eso nos permite vislumbrar las posibilidades de atención de grado para el ciclo escolar que inicie, lo hacemos de manera colegiada para que la decisión que se lleve a cabo, sea de manera democrática y que ninguno sienta favoritismos en la designación de sus grados.

Para este ciclo escolar 2017-2018, la organización y distribución de grupos quedo de la siguiente manera:

Tabla No. 1 Distribución de grupos

GRADO	GRUPO	DOCENTE
Primero	"A"	Yazmín Galindo López
Segundo	"A"	Anita Bello Enríquez
Segundo	"B"	Oliver Bautista Montoya
Tercero	"A"	Reynaldo Domínguez Benítez

Fuente: estadística inicial ciclo escolar 2017-2018

Respecto al personal docente; la preparación profesional, la experiencia laboral en el nivel, edad y su estado civil tenemos la siguiente información.

Iniciaremos este apartado con mi función: director escolar, Profr. Gregorio Salinas Espinoza, con 42 años de edad, con categoría según nombramiento de Director. Escolar Secundaria General (SG y Ts), con 24 años de antigüedad, con formación de Licenciatura en Educación Primaria, además Pasante de Lic. en Pedagogía y con una Maestría en Ciencias de la Educación.

La Profra. Yazmín Galindo López, tiene 24 años de edad, su categoría según nombramiento es Profesora Telesecundaria Titulada, en este momento es

Prelada, su formación es Licenciada en Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria, tiene un año de servicio.

La Profra. Anita Bello Enríquez, tiene 32 años de edad, su categoría según nombramiento es Profesora Telesecundaria Titulada, cuenta con nueve años de servicio. Su formación académica es Licenciada en Educación Secundaria con Especialidad en Telesecundaria, además tiene una Maestría en lo familiar.

El Profr. Oliver Bautista Montoya tiene 45 años de edad, su formación académica es Licenciado en Educación Primaria, tiene 23 años de servicio en el subsistema educativo estatal. También tiene una Maestría en Ciencias de la Educación. Esta incorporado al Programa Estatal de Carrera Magisterial en el nivel "A" de la Primera Vertiente.

El Profr. Reynaldo Domínguez Benítez, tiene 51 años de edad, su categoría según nombramiento es de Profesor Telesecundaria Titulado, tiene una formación académica de Licenciado en Ciencias Sociales, cuenta con 32 de servicio.

Respecto a los alumnos, la escuela telesecundaria, cuenta con una matrícula actual de 55 alumnos, distribuidos de la siguiente manera por grado;

Tabla No. 2 Matrícula de alumnos

GRADO	GRUPO	ALUMNOS
Primero	"A"	18
Segundo	"A"	11
Segundo	"B"	10
Tercero	"A"	16
TOTALES		55

Fuente: Estadística inicial ciclo escolar 2017-2018

Dentro de los programa de apoyo que reciben los jóvenes de esta telesecundaria se encuentran el programa federal de PROSPERA, el 50% de ellos reciben su beca bimestral.

El ambiente laboral de esta telesecundaria es cordial, al interior de la misma se respira un aire de cordialidad y confianza entre los integrantes de la comunidad escolar, el tiempo que llevamos trabajando juntos ha posibilitado que nos entendamos cada día mejor y que la comunicación fluya constantemente.

Involucrarlos en las decisiones que se toman en la escuela, ha posibilitado este ambiente laboral, pues se sienten incluidos cuando se tiene que decidir algún elemento importante de la escuela, sea administrativo o pedagógico, la voz de todos siempre es tomada en cuenta.

El trabajo del director escolar no puede pensarse sin el vínculo con las autoridades educativas superiores que están previstas desde el organigrama escolar, en este caso concreto precisaremos las relaciones que se dan con el Supervisor Escolar, el Auxiliar Técnico de Supervisión y la Asesora Metodológica, autoridades que constituyen los personajes que integran la Supervisión Escolar No. V048 de Telesecundarias, la cual se encuentra ubicada en la Cabecera Municipal de Temascaltepec, México.

El Supervisor Escolar es el Profr. Heriberto Morales Bello, el Auxiliar Técnico es el Profr. Valentín De Jesús Vilchis y la Asesora Metodológica es la Profra. Jessica Janeth Campuzano Vences. Las relaciones que hemos entablado con los tres compañeros ha sido en primer lugar de respeto, porque hemos sabido reconocernos desde el rol que cada uno desempeñamos y porque ponemos ante todo el logro de los objetivos institucionales.

La comunicación ha sido fluida, para cualquier información o llamado tenemos una comunicación constante y directa, así como para el apoyo con actividades académicas convocadas por la supervisión escolar o por nuestra escuela, el apoyo es mutuo y correspondido, esto ha propiciado un ambiente de camaradería que se refleja en los aprendizajes de los alumnos.

## **CAPÍTULO II**

### **LA GESTIÓN ESCOLAR. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA REFLEXIONAR MI PRÁCTICA PROFESIONAL**

## 2.1 Administración o gestión escolar

La función directiva como rol decisivo de una institución, de una empresa o de una organización social, política, religiosa o escolar tiene como antecedente conceptos que se acuñaron en la literatura anglosajona y que provienen específicamente del mundo empresarial, me refiero a conceptos como: “*administration* y *management*, los cuales son utilizados como sinónimos, y que se traducen como administración, jefe o mando” (Álvarez, Topete y Abundes, 2011, p. 3).

Este énfasis del sector privado a partir de la empresa, se aplicó por mucho tiempo al sector público, sin embargo terminó por reconocerse que había fines, servicios e intereses, de las organizaciones públicas y privadas, distintos, porque su misma naturaleza también es diferente. Por mucho tiempo estuve operando este enfoque de la dirección, en la que me asumía como jefe y determinaba por toda la institución sin considerar a los demás integrantes de la telesecundaria; docentes, alumnos y padres de familia.

Lo que puede reconocer en este ejercicio de perspectivas teóricas sobre la dirección es que no podía aplicar los principios, instrumentos, conceptos y el poder controlador de los procesos administrativos a la organización y la gestión de la escuela (Sander, 1996), porque posicionarme desde esta perspectiva generaba muchos conflictos y problemas con la comunidad escolar.

El principio pedagógico del Plan de Estudios 2011 plantea precisamente reorientar esta perspectiva y visión del liderazgo del director que implica no sólo un compromiso personal, sino también con el grupo que integra la escuela. Desde esta lógica se entiende el trabajo del director como “una relación horizontal en la que el diálogo informado favorezca la toma de decisiones centrada en el aprendizaje de los alumnos” (SEP, 2011, p. 37).

La perspectiva de la gestión escolar, mira la dirección como un proceso que incide en la organización y el funcionamiento autónomo de las escuelas desde una idea en la que el aprendizaje se construye en comunidad.

Marquiegui (1997) “señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido porque las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo” (p. 59). Es un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

Como podemos observar esta perspectiva de la dirección como gestión coloca en el centro las decisiones en el colectivo docente y no sólo en el director, a partir de la búsqueda de acuerdos y consensos que posibiliten el logro de los objetivos institucionales. Una gestión como lo plantea el Plan de Estudios “con bases democráticas en que la toma de decisiones se centre en el aprendizaje de los alumnos, con corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas” (SEP, 2011, p. 69). Como ejercicio democrático la gestión convoca al director como un integrante más del grupo, para el logro de los propósitos del centro.

Schiefelbein (1997) define la gestión escolar como todo aquello que se realiza en la escuela y que logra que haya oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas. En este sentido, gestionar implica delegar el poder, para otorgar autonomía a los sujetos. Esto me implicaba dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación con los maestros, con los padres de familia y los alumnos, la desarticulación de iniciativas y acciones, para pensar en una nueva gestión que hiciera posible un liderazgo directivo con capacidad para coordinar las acciones cotidianas de la escuela, la participación de los padres de familia, entre otros.

Topete y Cerecedo (2001) establecen que el buen desempeño de la gestión escolar está determinada en buena parte por el ejercicio del poder que se correlaciona directamente con la forma en que se toman las decisiones al interior del centro escolar. Este es uno de los primeros elementos que como parte de mi trabajo comencé a cambiar, es decir, ser inclusivo en la toma de decisiones de las actividades que se planean desde el inicio del ciclo escolar; honores a la bandera, ruta de mejora, periódicos murales, asignación de grados y grupos, entre otros.

Namo de Mello (1998) destaca aspectos centrales de la gestión escolar su carácter holístico, centrada en los sujetos que construyen a la escuela y por lo tanto procesual, socialmente incluyente, que considera a lo educativo como una totalidad, y que se afirma desde la escuela, ya que considera a ésta como una base para el cambio educativo.

La gestión escolar remite a un proceso multidimensional de prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas que construyen a la escuela desde los sujetos que la conforman y que orientan la cultura de lo escolar hacia la transformación y mejora de la escuela y de sus resultados (Navarro, 2000).

Para Martínez (1995) la gestión escolar es la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos...para el logro de los objetivos educacionales.

Para Elizondo (2001) la gestión escolar es aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asume y construye la escuela.

“Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa” (SEP, 2000, p. 35).

Para Juan Carlos Tedesco (2003) la gestión es; un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico.



Con todos estos aportes de la gestión, mi perspectiva de la dirección escolar cambio radicalmente, pues me demandaba una descentralización, en la que la escuela telesecundaria quedaba distante de la figura del director como autoridad.

## **2.2 Modelos de gestión escolar**

La gestión escolar “policéntrica” (Mejía y Olvera, 2010); desde la escuela se caracteriza por la distribución del poder entre los diferentes actores. Su principal característica es que no hay centro. Este modelo es el que comparto en la institución, porque es en el que mi función; “director escolar” deja de verse como centro del poder en la escuela, y ésta se convierte en el núcleo del acto educativo.

Este modelo es el que permite asumir la escuela desde la confianza y la solidaridad, valores ineludibles en toda institución, y que permite una comunicación dialógica entre sus integrantes, permite que los objetivos sean comunes y que todos asumamos el compromiso de manera colectiva.

Posibilita ver la escuela como una comunidad que se construye y ejerce colectivamente y que configura una educación con identidad, una educación con equidad y una educación de calidad.

En el Plan de Estudios 2011 se habla de un modelo de gestión estratégico, que opere como instancia intermedia entre la escuela y las autoridades estatales, para mejorar las condiciones académicas y de infraestructura de las escuelas.

La gestión escolar “estadocéntrica” (Mejía y Olvera, 2010) es otro modelo de gestión que ha operado desde la creación del sistema educativo mexicano.

En el modelo estadocéntrica, el sistema educativo lo constituye el “Estado Educador” y se convierte en el centro, las decisiones políticas educativas son tomadas por él, el director se convierte desde esta lógica en un simple operador de estas políticas y decisiones.

Un Estado se convierte en “Educador” cuando “pretende utilizar el servicio social de la educación para sus fines políticos; mediante ese servicio determina qué es “verdad” y qué no. El núcleo de la gestión está en el plano central. No existen comunidades escolares” (Mejía y Olvera, 2010, p. 10).

De este modelo de gestión es precisamente del que intentamos distanciarnos, pues el ámbito de decisión se encuentra en el Estado, situación que ha imperado en la planeación, ejecución y control de las acciones que se implementan en la escuela. Se pierde de vista, la propia escuela, el contexto en el que se inserta y la comunidad a la que pertenece, sólo se hace responsables de los espacios, planes y normatividad; mientras que los resultados quedan bajo la responsabilidad de los actores educativos.

Un tercer modelo de gestión denominado desde Mejía y Olvera (2010) como “mercado centrada”, centra la mirada en modelos que tienen como fondo el mercado, es decir, “que en ámbitos que no son de mercado se desarrollan los mecanismos necesarios para su existencia: plena información, medios de pago, competencia, oferta y demanda, entre otros” (p. 11).

Este modelo mira la escuela como un bien de servicio para consumir, en las que los partícipes son considerados clientes, pues pretende que sea el sector privado quien preste el servicio educativo. Hay una influencia muy fuerte como podemos observar del sector privado, en el sector público, sobre todo en el ámbito educativo, algunas de las políticas más recientes tienen esta fuerte influencia.

La Gestión de la Calidad Total (Mejía y Olvera, 2010) tiene este énfasis del modelo “mercado centrado”, en la que los procesos de la institución se encuentran orientados a lograr una satisfacción, mediante una mejora continua.

La Gestión de la Calidad Total ha sido implementada desde dos ámbitos, uno gerencial o técnico, en el cual se ponen en marcha técnicas y procedimientos que pretenden la mejora de la organización, y otro retórico, que por vía del discurso busca convencer de diversas premisas (como la que considera que la calidad es responsabilidad de todos), y que van encaminadas a

legitimar lo que se pretende desde el ámbito gerencial (Mejía y Olvera, 2010, p. 12).

A estos elementos se agrega un discurso moral, mediante el cual se apela a que los sujetos asuman la responsabilidad del funcionamiento de las escuelas, incluso si los resultados no son los esperados, culpabilizan a los actores educativos.

El modelo de gestión “estadocéntrica” y “mercadocéntrica”, han configurado gran parte de los roles directivos que existen en las escuela, confieso que hubo momentos y situaciones en los que asumí estos modelos de gestión, sin embargo, en el devenir del tiempo; revisando la literatura sobre gestión a través de varios cursos de actualización y con la experiencia vivida en la relación con los alumnos, padres de familia y maestros, logré replantear la gestión hacia el modelo policéntrico, como lo he reconocido en este trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **DESARROLLADA**

### 3.1 La gestión escolar en la relación con los padres de familia

La relación con los padres de familia es fundamental para el mejoramiento de la infraestructura escolar, la participación de ellos posibilita que se encuentre en mejores condiciones para el desarrollo del trabajo pedagógico y didáctico que se realiza todos los días en la escuela.

La siguiente fotografía da cuenta del trabajo que realizamos con los padres para la rehabilitación del edificio escolar.

Fotografía No. 15 Padres de familia trabajando en la rehabilitación del edificio escolar



El principio pedagógico diez del Plan de Estudios 2011, plantea renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela, a fin de establecer vínculos entre los derechos y las responsabilidades entre la escuela con la participación de los padres de familia.

Un ejemplo de ello son las reglas y normas que forman parte de la escuela y que suele ser una atribución exclusiva del director y de los docentes, a quienes por lo regular dejamos fuera son los estudiantes y los padres de familia. Al cambiar mi perspectiva de la gestión, siempre involucro a los padres de familia en las

decisiones que se toman en la escuela, sea para; trabajar en el mejoramiento de la escuela respecto a la infraestructura del edificio o de los salones, para participar en una actividad académica o en la realización de una convivencia social.

Siempre que he involucrado a los padres de familia en la toma de decisiones respecto al vivir cotidiano de la telesecundaria, he observado una participación más activa y un compromiso compartido, que posibilita se puedan incrementar los resultados en términos de los aprendizajes esperados en los jóvenes.

Sin embargo, como lo plantea el Plan de Estudios (2011) “es conveniente que las normas del salón de clases y de la escuela se revisen periódicamente, para determinar cuáles son funcionales, no lesionan a nadie y apoyan el trabajo conjunto” (p. 36). Al inicio del ciclo escolar, en la reunión de padres de familia donde se integra la Sociedad y el Consejo Escolar de Participación Social, incluimos aspectos que nos dan la posibilidad de revisarnos como institución, ellos mismos planteen aquello que nos les gusta, aquello que observan afecta el aprendizaje de sus hijos, así como las normas vigentes, para que juntos podamos replantear aquello que es necesario.

Fotografía No.16 Reunión de padres de familia



Fuente; archivo fotográfico escolar

Nosotros como institución hacemos visibles aquellos elementos que observamos en el desarrollo de los jóvenes durante el trabajo escolar que realizamos con ellos, hemos insistido mucho en la participación y asistencia de los jóvenes a la escuela, pues una de nuestras prioridades ha sido abatir el rezago y abandono escolar<sup>1</sup>, problemáticas muy constantes en la escuela, derivado de las condiciones socioeconómicas en que vive la comunidad, en la que los jóvenes tienen que trabajar para sacar adelante o apoyar a sus familias, por ello constantemente faltan o abandonan la escuela.

Insistimos constantemente con los padres de familia de la importancia de la escuela para la educación de sus hijos, porque también de ellos depende, la asistencia de sus hijos, incluso el abandono definitivo de algunos alumnos, hemos avanzado en estos aspectos, pero seguimos teniendo como prioridad esta problemática, que cada ciclo escolar incorporamos en el proyecto de “escuela de padres”.

Los padres de familia también son responsables de la generación de ambientes de aprendizaje al interior del hogar, en su “marco de intervención los padres también pueden apoyar las actividades académicas, al organizar el tiempo y el espacio en casa” (SEP, 2011, p. 28).

La situación que hemos vivido en términos del ambiente de aprendizaje familiar en esta escuela y comunidad es que al estar ubicada en una comunidad rural como señalé en el diagnóstico, en su sistema de creencias, la educación de los hijos le corresponde a las mujeres, son ellas quienes participan en los llamados que hacemos, sea para actividades académicas, sociales y culturales.

La participación de las mujeres en estas actividades ha sido muy notoria, y representa un desafío involucrar a los papás hombres en la educación de sus hijos, no podemos generalizar, pero sí, hay una participación de un 20% de hombres y un 80% de mujeres.

---

<sup>1</sup> Véase anexo No. 1 Ruta de Mejora 2016-2017

En los convivios y festejos está situación también se ve reflejada, la siguiente imagen muestra la participación de las madres de familia en un festejo decembrino.

Fotografía No. 17 Festejo decembrino



Fuente: archivo fotográfico escolar

La relación con los padres de familia es fundamental en la gestión que realizo como director escolar de una telesecundaria, representa un desafío y una potencialidad el conocimiento de los elementos culturales, sociales y económicos que viven y son referente de los padres, pues esto posibilita entrar en diálogo intersubjetivo para la mejora de la escuela y de los aprendizajes de los alumnos.

### **3.2 La gestión escolar en la relación con los maestros**

La relación con los maestros que integran esta escuela telesecundaria, inicia con el diálogo constante, así como el hacerlos coparticipes de las decisiones de la escuela, en las reuniones con los maestros invito a revisar constantemente la normatividad institucional, para acordar las decisiones que se toman al interior de la escuela y planear las acciones que habrán de realizarse a lo largo de un ciclo escolar.



El principio pedagógico dos plantea planificar para potenciar el aprendizaje, por ello esta fase del proceso educativo es un elemento constitutivo de la práctica docente que desempeñamos. “Esto implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, como situaciones y secuencias didácticas y proyectos, entre otras” (SEP, 2011, p. 27).

Por esta razón, es que nos reunimos con el colectivo docente, para que reconociendo las formas de trabajo de cada uno, acordemos las prioridades educativas de cada ciclo escolar en relación a los alumnos, y poder advertir los proyectos de intervención en la escuela.

La gestión escolar requiere asumir “un trabajo en colaboración, entre los maestros, estudiantes y director escolar” (SEP, 2011. P. 28). Tal como lo plantea el principio pedagógico cuatro; trabajar en colaboración para construir el aprendizaje. Con esta lógica de trabajo buscamos solución de problemas, reconocemos nuestras coincidencias y diferencias, para construir aprendizaje colectivo, reconozco que no ha sido fácil, porque convivimos generaciones docentes de distintas épocas, ha sido un desafío lograr un trabajo intergeneracional, pues están los docentes que van ingresando al sistema y quienes ya estamos en la etapa de jubilación o cerca de ella, entonces, cómo hacer convivir y coincidir estos referentes intergeneracionales.

La siguiente fotografía muestra una de nuestras reuniones;

Fotografía No. 18 Reunión con el colectivo docente



Fuente; archivo fotográfico escolar

Como docentes es “necesario el reconocimiento la pluralidad social, lingüística y cultural” de los alumnos, pues eso nos permite atenderlos desde sus capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje, es decir, desde la particularidad que caracteriza a cada uno de ellos en el contexto en que viven, para así generar un ambiente que nos acerque al conocimiento significativo (SEP, 2011, p. 35).

La convivencia al interior del grupo docente ha transitado por varias momentos; el primero de ellos, fue el momento en que me designaron director interino de la telesecundaria; posteriormente vino el momento en que me otorgaron la base y finalmente viene el momento de maduración del grupo transitados ya siete años a partir de que me incorpore a trabajar en esta escuela. Este momento que yo denomino de madurez del grupo, transita por una convivencia escolar armónica y de respeto, de aceptación y reconocimiento de las particularidades que caracterizan a cada integrante, las sabemos apreciar y potenciar para beneficio de nuestros alumnos.

### 3.3 La gestión escolar en la relación con los alumnos

Una de los principios pedagógicos que caracterizan el Plan de Estudios 2011 de la Educación Básica es centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje, por ello y para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Educación donde señala que “las autoridades educativas federal y local, coordinen y operen un sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas públicas de educación básica y media superior, como apoyo a la mejora de la práctica profesional” (Art. 14, fracc. XII Ter.). Razón que propicio el acompañamiento en el aprendizaje de los alumnos a partir de actividades de aprendizaje concretas.

La asesoría y acompañamiento con que trabajamos los directores escolares son las herramientas de aprendizaje: la toma de lectura, la producción de textos escritos y cálculo mental<sup>2</sup>, pues estas posibilitan conocer el desempeño general de los alumnos de cada grupo, así como acompañar y retroalimentar pedagógicamente a los docentes en función del mejoramiento del desempeño de cada alumno.

Sobre todo porque en el Plan de Estudios 2011;

El centro y el referente fundamental del aprendizaje es el estudiante, porque desde etapas tempranas se requiere generar su disposición y capacidad de continuar aprendiendo a lo largo de su vida, desarrollar habilidades superiores del pensamiento para solucionar problemas, pensar críticamente, comprender y explicar situaciones desde diversas áreas del saber, manejar información, innovar y crear en distintos órdenes de la vida (SEP, 2011, p. 26).

Es importante conocer los avances en lectura, escritura y cálculo mental, porque; “Leer, escribir y realizar operaciones básicas son habilidades esenciales para la toma de decisiones informadas, el empoderamiento y la autonomía personal, la participación activa en la sociedad global y el desarrollo humano y social” (UNESCO, 2008; Citado por SEP, 2015, p. 9). Por estos elementos y asumiendo

---

<sup>2</sup> Anexo No. 2 Reporte escuela DGEB. Herramientas de Aprendizaje; cálculo mental, toma de lectura y producción de textos.

mi rol de directivo he sido participe a través de la gestión, en el trabajo académico de los grados y grupos que integran esta escuela telesecundaria.

Trabajo las herramientas de aprendizaje para la toma de lectura, producción de textos y cálculo mental una hora semanal con cada grupo, esto en diálogo con los con los docentes de los distintos grupos.

Una evidencia de ese trabajo la muestro en la siguiente imagen;

Fotografía No. 19 Aplicación de las herramientas de aprendizaje



La toma de lectura es una de la herramientas de aprendizaje que trabajo con los alumnos de los distintos grupos, la lectura se entiende como;

La habilidad lectora constituye una de las bases de la educación formal y un instrumento fundamental para el aprendizaje a lo largo de la vida. En el ámbito educativo existe consenso en que esta habilidad integra la comprensión, reflexión y empleo de los textos escritos para diversos propósitos, como son la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo personal y la participación en la sociedad (SEP, 2015, p. 15).

Los elementos que abarca la toma de lectura tienen que ver con diferentes componentes como; fluidez, precisión, atención a errores, uso de la voz, seguridad y disposición al leer y la comprensión.

Los resultados obtenidos con los alumnos de primer grado respecto a la toma de lectura tiene los siguientes datos; 66.67% de los alumnos tienen un nivel en desarrollo, la experiencia vivida me permitió darme cuenta que en el uso de la voz los alumnos muestran inseguridad, ellos dicen que les da pena hablar en público y esto está articulado al contexto en que viven. Un 33.33% están en el nivel esperado para su grado con un buen nivel de comprensión. Cabe señalar que ningún estudiante de este grado requiere apoyo.

La toma de lectura con los alumnos de segundo grado muestra resultados muy similares con los alumnos de primero, el 60% de los alumnos de este grado tienen un nivel en desarrollo, el 30% presentan el nivel esperado, y un 10% de jóvenes requieren apoyo. Considerando este porcentaje, que representa a 2 alumnos; el énfasis del trabajo se ha concentrado en mayor tiempo con ellos, pues sus circunstancias familiares lo requieren.

En tercer grado la herramienta de aprendizaje toma de lectura presenta estos resultados; 62.5% están en el nivel en desarrollo y 37.5% en el nivel esperado. El componente en que más requieren apoyo es el de precisión en la dicción de las palabras.

La herramienta producción de textos entiende la escritura, la cual explicita que;

Saber escribir tiene un valor incalculable en el ámbito académico, laboral y social. Gracias a esta habilidad podemos comunicar y dejar constancia de nuestras ideas y sentimientos, tanto para quienes leen como para nosotros mismos, pues nos permite aclarar los pensamientos y construir a partir de ellos (SEP, 2015, p. 18).

El proceso de escritura abarca varios aspectos, desde la legibilidad, su propósito comunicativo, la relación entre palabras, el vocabulario, los signos de puntuación y las reglas ortográficas.

En primer grado, la producción de textos ha representado uno de los mayores retos para la función que desempeño y el trabajo que realizo, con este grupo hay un gran desafío porque 44.44% de ellos requiere apoyo en la producción de textos, de manera específica en el vocabulario, los signos de puntuación y las

reglas ortográficas son elementos convencionales de la lengua y la gramática que estos alumnos no traen y con los cuales estoy trabajando en coordinación con los maestros. “Estos alumnos no logran comunicar alguna idea clara de forma escrita a partir de una situación planteada. El vocabulario es limitado; el texto es poco legible; la ortografía, uso de signos de puntuación o la segmentación no corresponden con las convenciones del lenguaje escrito” (SEP, 2015, p. 20). El resto del grupo (55.56%) están en el nivel de desarrollo.

En segundo grado la producción de texto ha caminado por rumbos distintos, pues sólo un 10% de ellos requiere apoyo, sobre todo en la relación entre las palabras de un escrito. El 71.5% está en el nivel desarrollo de la herramienta y el 18.5% en el nivel esperado, éstos últimos logran comunicar ideas de manera clara y coherente según el propósito inicial de un escrito.

En tercer grado los resultados obtenidos, muestran un 12.5% de alumnos requieren apoyo, 68.75% están en desarrollo de lograr el nivel y un 18.75% tienen el nivel esperado.

Cálculo mental es la tercera herramienta de aprendizaje, consiste en una “serie de procedimientos mentales que realiza una persona sin la ayuda de papel ni lápiz y que le permite obtener la respuesta exacta de problemas aritméticos sencillos” (Mochón, 1995; en García, 2014).

La situación más angustiante en la herramienta de cálculo mental, la estamos viviendo en primer grado, donde el 61.11% requieren apoyo, este nivel indica que los alumnos no intentan resolver el problema, presentan respuestas erróneas, aun con apoyo visual, esto pone de manifiesto que no hay comprensión de las distintas expresiones algebraicas. El 38.89% de alumnos están en desarrollo para consolidar estrategias de cálculo mental, sin embargo ninguno está en el nivel esperado.

En segundo grado, el cálculo mental presenta porcentajes por encima del nivel que requiere apoyo, un 50% están en nivel de desarrollo, y el otro 50% se ubicaron el nivel esperado.

En tercer grado, los resultados de la herramienta del cálculo son los siguientes; 6.25% requieren apoyo; 31.25% están en el nivel de desarrollo y 62.5% tienen el nivel esperado.

La reflexión más importante del trabajo con las tres herramientas de aprendizaje, es el diálogo que establezco con los maestros, tendiendo en la mano el reporte de su grado en la toma de lectura, la producción de textos y el cálculo mental, con ello iniciamos un intercambio de puntos de vista para ver la situación del grupo y las especificidades por alumno.

Tratamos en todo momento de ponderar su situación familiar, social, económica y cultural, también reconocemos como en el caso de los alumnos de primer grado, quienes presentan los niveles de desempeño que requieren apoyo, que el cambio de nivel educativo en un porcentaje alto, afecta el desempeño de los alumnos, pues recienten el nivel de complejidad, las asignaturas y su adaptación a las dinámicas de la modalidad de telesecundaria.

He tenido que ser muy cauteloso en los comentarios con los docentes, porque retomamos las estrategias que utiliza con el grupo, la manera en que involucra a los jóvenes y la atención que brinda a los alumnos que requieren apoyo en las herramientas por su nivel de desempeño.

Estos resultados son retomados en nuestras sesiones de Consejo Técnico Escolar que se realiza cada bimestre después de los periodos de evaluación, aquí socializamos y reflexionamos los resultados para redireccionar el trabajo y tener una mejora en los aprendizajes de los alumnos.

Otra evidencia del trabajo en los grupos con las herramientas se muestra en la siguiente imagen.

Fotografía No. 20 Herramientas de aprendizaje





## Conclusiones

La transformación social, política, económica y cultural que está viviendo el país en los últimos años, ha marcado la práctica educativa de los docentes de la educación básica, pues los alumnos a quienes nos debemos todos los días en el marco de nuestra actuación, están viviendo otra época profundamente caracterizada por el avance de las tecnologías de la información, pero también por la violencia y la inseguridad.

Ante tal panorama, es indispensable que como docentes, nos asumamos en constante formación y reflexión del servicio que ofrecemos a los alumnos, para que las y los niños alcancen como lo plantea el Plan de Estudios 2011 los más altos estándares de aprendizajes. Por ello, resulta fundamental que como directores de una escuela de educación básica reorientemos el liderazgo en nuestras escuelas, para que asumamos el compromiso personal y social con los alumnos, los docentes y padres de familia en una relación horizontal y dialógica, en las que todos somos coparticipes de las decisiones y soluciones que seguimos en la vida cotidiana escolar.

El Plan de Estudios 2011 precisa que; “Los alumnos cuentan con conocimientos, creencias y suposiciones sobre lo que se espera que aprendan, acerca del mundo que les rodea, las relaciones entre las personas y las expectativas sobre su comportamiento” (SEP, 2011, p. 26). Estos referentes en términos de aprendizajes, son la base de los conocimientos previos que los alumnos portan, por ello identificarlos es un parteaguas para nuestro posterior trabajo. Diagnosticar la situación del grupo, de la comunidad y de la escuela, son nuestra primera herramienta de conocimiento para planear y posteriormente reflexionar la práctica docente.

Los alumnos son el centro de la gestión pedagógica, pues el trabajo conjunto con los padres de familia y maestros recae directamente en sus aprendizajes, esto lo hemos discutido y reflexionado con estos actores y nos hemos dado cuenta que en ocasiones priorizamos nuestros intereses y necesidades y dejamos de lado a

los estudiantes. Una reflexión final que me deja esta memoria de experiencia profesional es precisamente que los jóvenes de esta escuela telesecundaria están en el centro del proceso de formación y de nuestra acción pedagógica.

Es fundamental la lectura teórica de las perspectivas que aportan a la gestión escolar, para que con ello podamos dialogar con los autores de estas propuestas de lectura de realidad, y reflexionar la práctica, desde el contexto y época en que desarrollamos la gestión en una escuela. Reconocer la perspectiva de la gestión policéntrica me permitió aperturar las relaciones y las decisiones que tomo en la escuela como líder, y representante de la misma en mi rol de director escolar, también posibilitó establecer relaciones horizontales y dialógicas con los alumnos, padres de familia y maestros.

## Fuentes de Consulta

Álvarez, I.; Topete, C.; y A.M. Abundes, (2000). **El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión**. En: XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Política y Gestión. Ponencia. Disponible en: [www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/.../1466.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/.../1466.pdf)  
20 gesiti%c3%b3n%20Educativa.pdf

Alvariño, C.; Arzola, S.; Brunner, J.J.; Recart, M.O.; Vizcarra, R. (2000). **Gestión escolar: un estado del arte de la literatura**. *Revista Paideia*, pp. 15-43.

Casassus, J. (2000). **Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B**. Santiago de Chile: UNESCO.

Elizondo, A., (2001). **La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar**. México: Paidós.

Lenkersdorf, C., (2008). **Aprender a escuchar. Enseñanzas maya-tojolabales**. México: Plaza y Valdés Editores.

Marquequi, A., (1997). **Evaluación de la gestión de un centro educativo en clave de animación**, en *Revista Educación Hoy*, No. 130, enero-junio 1997, pp. 57-76.

Martínez, M., (1995). **La gestión escolar como quehacer escolar**. México: UPN

Mejía, F; y Olvera, A., (2010). **“Gestión escolar: un asunto de mercado, de estado o de sociedad. Algunas experiencias internacionales”**. En: *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, vol. XL, núm. 1. México. Centro de Estudios Educativos, A.C., pp. 9-52.

Namo de Mello, G., (1998). **Nuevas propuestas para la gestión educativa**. México: Biblioteca del Normalista/SEP.

Navarro, M., (2000). **La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura.** Disponible en línea; <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20escolar-esc.%20b%C3%A1sica.pdf> (Consultado el día 11 de noviembre de 2017).

Sander, B. (sin fecha). Nuevas Tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. Disponible en línea: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Nuevas%20Tendencias%20en%20a%20> (Consultado el día 11 de noviembre de 2017).

Sander, B., (1996). **Gestión educativa en América Latina. Construcción y reconstrucción del conocimiento.** Buenos Aires: Iroquel.

Schiefelbein, E., (1997). **La gestión de una escuela adecuada para el siglo XXI.** En; *Educación Hoy*, No. 131, julio-septiembre, pp. 12-28.

Schmelkes, S., (1995). **Hacia una mejor calidad de la educación y gestión escolar.** México: SEP/Biblioteca para la actualización del maestro.

SEP (2000). **Antología: Gestión Educativa:** México: SEP.

SEP (2011). **Plan de estudios 2011. Educación Básica.** México: SEP

SEP (2015). **Herramientas para el supervisor. Toma de lectura, producción de textos escritos y cálculo mental.** México: SEP.

Tedesco, J. C., (2003). **"Los pilares de la educación del futuro"**. En: Debates de educación (2003: Barcelona) [ponencia en línea]. Fundación Jaime Bofill; UOC. [Fecha de consulta: 16 de noviembre de 2017].

Topete, C., y Cerecedo, M.T. (2001). **El ejercicio del poder como transformación y conflicto en los centros educativos.** En: Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa. Universidad de Colima, Manzanillo, del 6 al 10 de noviembre de 2001.

# **ANEXOS**

## Anexo No. 1 Ruta de Mejora



"2015, AÑO DEL BICENTENARIO LUCTUOSO DE JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN"



# RUTA DE MEJORA

CICLO ESCOLAR 2016-2017.

ESCUELA  
TELESECUNDARIA

OFTV. NO. 0296

EDUCACION

Y

CIENCIA.



LA ALBARRADA, TEMASCALTEPE, MEXICO. AGOSTO 2016

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA  
SUBDIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA TEJUPILCO  
ZONA ESCOLAR V048  
ESC. OFTV. NO. 0296 "EDUCACIÓN Y CIENCIA"

SAN FRANCISCO NO. 2, LA ALBARRADA, TEMASCALTEPEC, MÉXICO, C. P. 51300  
[OFTV0296EDUCACIONYCIENCIA@HOTMAIL.COM](mailto:OFTV0296EDUCACIONYCIENCIA@HOTMAIL.COM)

## DIAGNOSTICO

DEBIDO A QUE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CONSTITUYEN UN SISTEMA DONDE CADA UNA DE LAS PARTES O ELEMENTOS QUE SE RELACIONAN ENTRE SÍ, Y QUE SU VITALIDAD DEPENDE DE LA PROPIA CREATIVIDAD DEL HOMBRE, QUE A SU VEZ EN SU FASE OPERATIVA CENTRA LA INFLUENCIA DE LOS VALORES Y LA CULTURA; ESTAREMOS ELABORANDO UN DIAGNÓSTICO CON LA COMUNIDAD ESCOLAR QUE NOS PERMITA PRESENTAR LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS PARA LOGRAR UN MEJOR APROVECHAMIENTO ESCOLAR.

POR LO QUE EN ESTE SENTIDO EL DIAGNÓSTICO EN EL CONTEXTO INFORMATIVO Y NORMATIVO COMPRENDE DESDE LO SOCIAL, LO ESTRUCTURAL Y LO TECNOLÓGICO; AL IGUAL QUE LOS PROPIOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

LA ESCUELA TELESECUNDARIA OFICIAL NO. 0296 "EDUCACIÓN Y CIENCIA", UBICADA EN LA COMUNIDAD DE SAN FRANCISCO LA ALBARRADA, CUENTA CON UNA MATRÍCULA ACTUAL DE 52 ALUMNOS, LOS CUALES 30 SON MUJERES Y 22 HOMBRES, CONTANDO CON LOS TRES GRADOS Y DISTRIBUIDOS EN 1 GRUPO DE PRIMERO, 2 GRUPOS DE SEGUNDO Y 1 GRUPO DE TERCERO, 25 DE ELLOS ESTÁN RECIBIENDO APOYO POR PARTE DEL PROGRAMA FEDERAL DE PROSPERA; LA PLANTILLA DE MAESTROS ESTÁ COMPUESTA POR EL DIRECTOR ESCOLAR Y 4 DOCENTES FRENTE AL GRUPO, LOS CUATRO CON CATEGORÍA DE PROFESOR TELES TIT. 3 CON MAESTRÍA; 1 CON LIC. EN CIENCIAS SOCIALES, 1 CON LICENCIATURA EN EDUCACION SECUNDARIA CON ESPECIALIDAD EN TELESECUNDARIA LO QUE PERMITE BRINDAR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA QUE LOS ESTUDIANTES TENGAN UNA MEJOR PREPARACIÓN PARA SU FUTURO, TAMBIÉN TIENEN VARIOS DIPLOMADOS EN EDUCACIÓN QUE HAN RECIBIDO EN LOS DIFERENTES CURSOS DE ACTUALIZACIÓN QUE HAN BRINDADO LOS CENTROS DE MAESTROS Y EL SMSEM.

LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ESTÁ COMPUESTA FÍSICAMENTE CON CINCO AULAS DE CONCRETO, DOS BAÑOS, UNA PLAZA CÍVICA, UNA CANCHA DE BÁSQUET BOLL, ÁREAS VERDES Y DE CULTIVO, TIENDA ESCOLAR Y CERCO PERIMETRAL CORRESPONDIENTE; CADA AULA CUENTA CON UN TELEVISOR, UN DVD, GRABADORA, ARCHIVERO, SILLAS UNIVERSITARIAS, ESCRITORIO, UNA SILLA PROFESIONAL, PINTARRÓN Y ESTUCHE GEOMÉTRICO PARA EL PROFESOR, ETC.

DE MANERA MÁS ESPECÍFICA EN LOS RASGOS QUE CONTEMPLA LA NORMALIDAD MÍNIMA ESCOLAR SE OBSERVA LO SIGUIENTE:

EN EL RASGO 1, 2 Y 3 LA ESCUELA BRINDA EL SERVICIO EDUCATIVO LOS DÍAS ESTABLECIDOS EN EL CALENDARIO ESCOLAR, DÁNDOLES LA ATENCIÓN A LOS ALUMNOS Y MEJORANDO SUS APRENDIZAJES, CONTANDO CADA GRUPO CON SU MAESTRO, E INICIANDO PUNTUALMENTE.

EN EL RASGO 4 TODOS NUESTROS ALUMNOS ASISTIERON PUNTUALMENTE A TODAS LAS CLASES, EN ESTE ASPECTO, SE OBSERVARON INASISTENCIAS POR ALUMNOS, SOBRE TODO AQUELLOS QUE VIVEN EN LOS ALREDEDORES. ALGUNOS FALTARON POR MOTIVOS DE SALUD. PARA ATACAR EL PROBLEMA, EN LAS REUNIONES CON PADRES DE FAMILIA SE HABLABA SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA ASISTENCIA PERMANENTE A CLASES DE SUS HIJOS, PARA EVITAR REZAGO EN LOS APRENDIZAJES DE LOS MISMOS.

EN EL RASGO 5, TODOS LOS MATERIALES PARA EL ESTUDIO ESTUVIERON A DISPOSICIÓN DE CADA UNO DE LOS ESTUDIANTES Y SE USARON SISTEMÁTICAMENTE, FALTÓ EL USO ADECUADO Y GESTIÓN DE MATERIALES DIDÁCTICOS, DIVERSOS Y ACORDES A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES.

EN EL RASGO 7, PUDIMOS NOTAR EN ESTE RASGO QUE NO TODOS LOS ALUMNOS PARTICIPARON DE MANERA ACTIVA, YA LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS NO SE CUMPLIERON AL 100 % YA QUE POR INTERÉS O POR MOTIVACIÓN DIRECTA DEL MAESTRO NO PARTICIPABAN EN TODAS LA ACTIVIDADES.

#### **REZAGO Y ABANDONO ESCOLAR:**

EN LOS ASPECTOS 5, 7 Y 8, SE DIO SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN EMERGENTE DE LOS ALUMNOS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD, TRATANDO LOS PROBLEMAS DE MANERA PARTICULAR CON LOS PADRES DE FAMILIA DE LOS ALUMNOS QUE NO ASISTÍAN A CLASES POR CONDICIONES DE SALUD, ASÍ COMO GESTIONAR APOYOS EXTERNOS PARA ATENDER CASOS DE ALUMNOS CON PROBLEMAS DE APRENDIZAJE, DESNUTRICIÓN, POBREZA EXTREMA O CONDICIONES FAMILIARES DESFAVORABLES. ES IMPORTANTE DETECTAR Y DAR SEGUIMIENTO A LOS ALUMNOS QUE PRESENTAN DICHAS SITUACIONES, PARA LOGRAR QUE TODOS LOS ALUMNOS ALCANCEN LOS RESULTADOS ESPERADOS.

#### **CONVIVENCIA ESCOLAR:**

LOS ALUMNOS PRESENTARON AL INTERIOR DE LA ESCUELA COMPORTAMIENTOS INADECUADOS, TALES COMO PALABRA ALTISONANTES, ENFRENTAMIENTOS VERBALES ENTRE ELLOS, POR LO QUE LAS RELACIONES ESCOLARES EN OCASIONES ENTRABAN EN CONFLICTO, LO QUE NO PERMITÍA EL AVANCE ACADÉMICO, SIN EMBARGO, SE ESTUVO DANDO SOLUCIÓN A DICHAS SITUACIONES, YA QUE ES NECESARIO FORTALECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y LA COMUNICACIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA LA PLANEACION DE ACTIVIDADES QUE PODRÍAN DAR SOLUCIÓN Y ATENCION A DICHAS SITUACIONES CON LA FINALIDAD DE MEJORAR EL APRENDIZAJE Y EL RENDIMIENTO ACADÉMICO. EN UN AMBIENTE DE ARMONÍA A TRAVÉS DE LA CONVIVENCIA SANA, PACÍFICA Y DEMOCRÁTICA, CON EL TRABAJO CONJUNTO DE LOS INTERACTUANTES EN EL PROCESO EDUCATIVO.



## Anexo No. 2 Reporte escuela DGEB



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

### Reporte escuela DGEB

Escuela: **15ETV0276K**

Grado: **1**

Exploración: **1**

Ciclo escolar: **2017-2018**

Grupo **A**

Herramienta **CÁLCULO MENTAL**

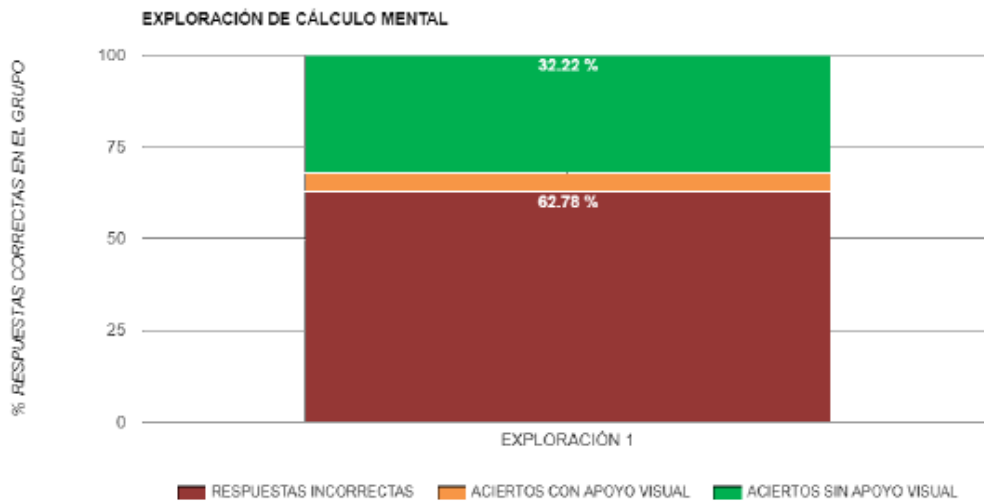
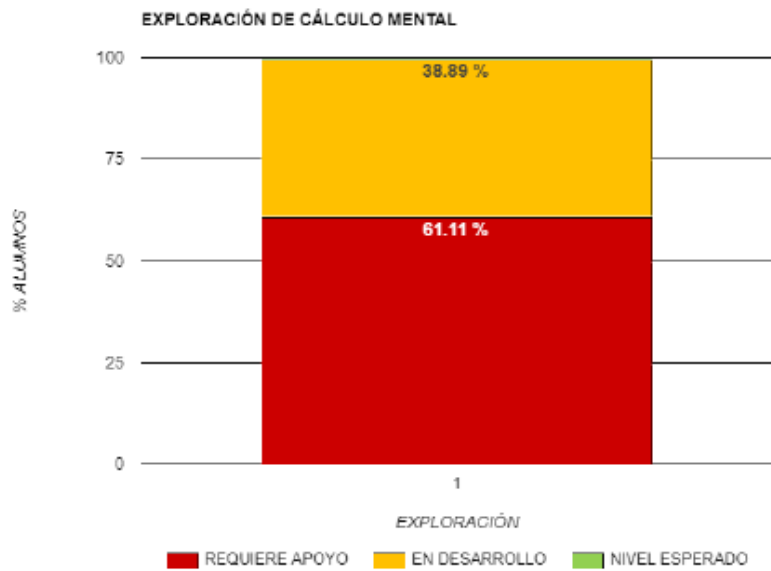
#	ALUMNO(A)	REGISTRO DE RESULTADOS												NIVEL
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	INAS	PTS	
1	CASIMIRO DE NOVA YAHIR	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4	REQUIERE APOYO
2	CELIS OSORIO EVELIN	1	1	1	0	1	1V	0	0	0	0	0	5	EN DESARROLLO
3	DE NOVA TRUJILLO RAQUEL ANETTE	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	REQUIERE APOYO
4	DEVORA CASTILLO NATHALY	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	REQUIERE APOYO
5	ESTRADA HERNANDEZ ANA MARIA	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	REQUIERE APOYO
6	GONZALEZ GARCIA BRIAN ALEJANDRO	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5	EN DESARROLLO
7	GUZMAN COLIN JACQUELINE	1	1	1	1	1V	0	0	0	1V	0	0	6	EN DESARROLLO
8	OSORIO CELIS LISANDRO	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	REQUIERE APOYO
9	OSORIO GARDUÑO BRAYAN	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	REQUIERE APOYO
10	OSORIO OSORIO CARLOS	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	REQUIERE APOYO
11	OSORIO OSORIO SUGEY	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	REQUIERE APOYO
12	OSORIO QUINTANA RIGO ESCOT	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	REQUIERE APOYO
13	OSORIO RAMIREZ LEONARDO	1	1	1	1V	0	0	0	0	1V	0	0	5	EN DESARROLLO
14	OSORIO SALAZAR JORGE ANTONIO	1	1	1	1	0	0	0	0	1V	0	0	5	EN DESARROLLO
15	PIÑA CRUZ ALONDRA	1	1	1	1V	1	0	0	0	0	0	0	5	EN DESARROLLO
16	ROSAS OSORIO JOSE DANIEL	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	REQUIERE APOYO
17	ROSAS RAMIREZ JERZAIN	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	REQUIERE APOYO
18	ROSAS SANCHEZ JOAN ALEXIS	1	1	1	1V	0	0	0	0	1V	0	0	5	EN DESARROLLO



# Reporte escuela DGEB

Escuela: 15ETV0276K      Grado: 1      Exploración: 1  
Ciclo escolar: 2017-2018      Grupo: A      Herramienta: CÁLCULO MENTAL

## - RESULTADOS DE LA EXPLORACIÓN DE CÁLCULO -





## Reporte escuela DGEB

Escuela: **15ETV0276K** Grado: **2** Exploración: **1**  
 Ciclo escolar: **2017-2018** Grupo: **A** Herramienta: **TOMA DE LECTURA**

#	ALUMNO(A)	REGISTRO DE RESULTADOS								NIVEL
		I	II	III	IV	V	VI	INAS	PTS	
1	CASIMIRO RAMIREZ DAMIAN	3	3	2	3	3	2	0	16	NIVEL ESPERADO
2	DE NOVA AGUILAR HIROMI	3	2	2	3	3	1	0	14	EN DESARROLLO
3	DE NOVA RAMIREZ YURIDIA	3	2	3	2	1	2	0	13	EN DESARROLLO
4	DIAZ OSORIO LEANDRO	3	3	2	3	1	2	0	14	EN DESARROLLO
5	GUZMAN COLIN VENTURA GUADALUPE	3	2	3	3	3	3	0	17	NIVEL ESPERADO
6	MARTINEZ DIAZ ADILENE ELIZABETH	3	3	3	2	3	2	0	16	NIVEL ESPERADO
7	MORALES REBOLLAR FRANCISCO	3	3	2	2	2	2	0	14	EN DESARROLLO
8	OLIVARES GARCIA CYNTHIA	2	1	2	2	1	1	0	9	REQUIERE APOYO
9	OSORIO FLORES EDUARDO	2	2	2	2	3	2	0	13	EN DESARROLLO
10	OSORIO OSORIO JIMENA	2	2	2	3	2	2	0	13	EN DESARROLLO
11	OSORIO RAMIREZ ALAN ERASTO	2	2	2	2	3	2	0	13	EN DESARROLLO



# Reporte escuela DGEB

Escuela: 15ETV0276K

Grado: 2

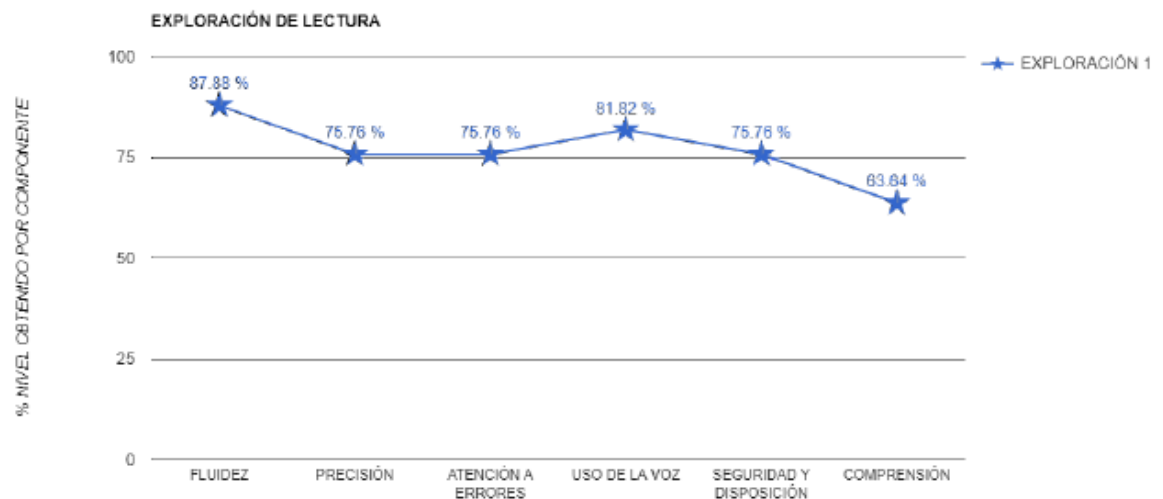
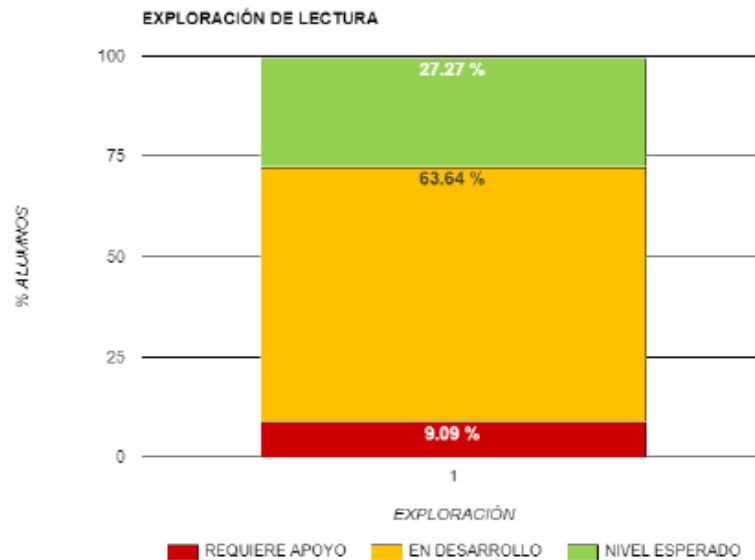
Exploración: 1

Ciclo escolar: 2017-2018

Grupo A

Herramienta TOMA DE LECTURA

## - RESULTADOS DE LA EXPLORACIÓN DE LECTURA -





# Reporte escuela DGEB

Escuela: **15ETV0276K**

Grado: **3**

Exploración: **1**

Ciclo escolar: **2017-2018**

Grupo **A**

Herramienta **PRODUCCIÓN DE TEXTOS**

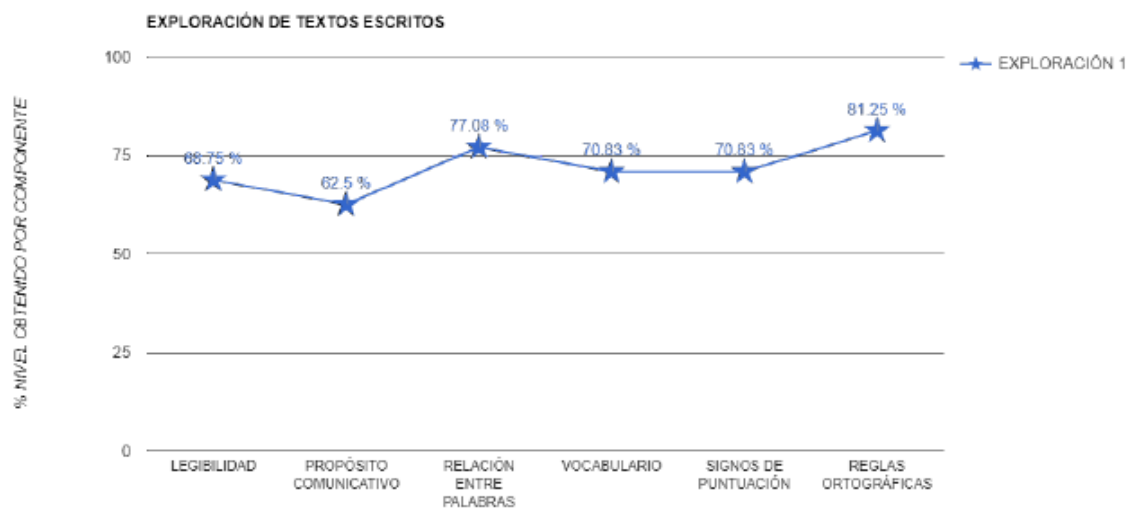
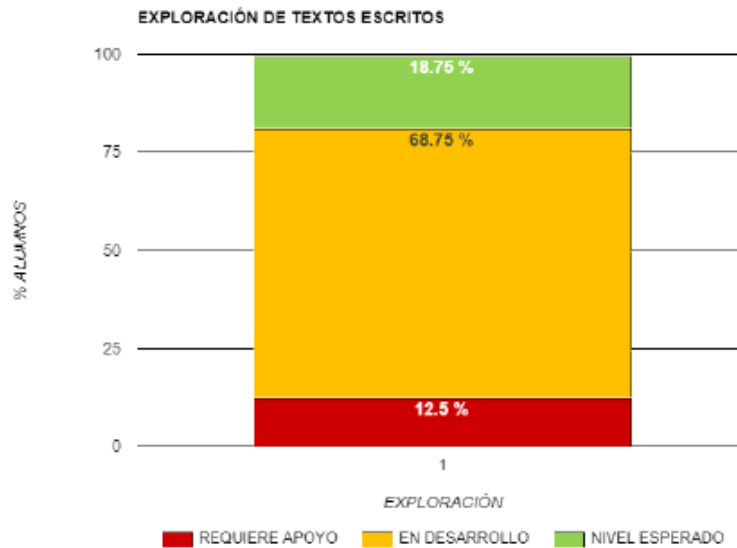
#	ALUMNO(A)	REGISTRO DE RESULTADOS								NIVEL
		I	II	III	IV	V	VI	INAS	PTS	
1	ARIAS CRUZ ALEJANDRA	2	2	3	2	2	3	0	14	EN DESARROLLO
2	CELIS RAMIREZ DARISBETH	3	3	3	2	2	2	0	15	NIVEL ESPERADO
3	CERVANTES HERNANDEZ NATALY	2	2	2	2	3	3	0	14	EN DESARROLLO
4	DE NOVA RAMIREZ BRENDA	2	1	2	2	3	3	0	13	EN DESARROLLO
5	DE NOVA RAMIREZ VIANEY	3	2	3	2	2	2	0	14	EN DESARROLLO
6	DE NOVA TRUJILLO BERNARDINO	1	1	2	1	1	2	0	8	REQUIERE APOYO
7	MARTINEZ GARCIA JATSHIRY	2	2	2	3	3	3	0	15	NIVEL ESPERADO
8	MARTINEZ OSORIO UBALDO	2	1	1	1	2	3	0	10	EN DESARROLLO
9	OSORIO ARREOLA JOSE CONCEPCION	2	2	3	2	2	2	0	13	EN DESARROLLO
10	OSORIO FLORES JOSE JULIAN	2	2	3	2	2	2	0	13	EN DESARROLLO
11	OSORIO GARDUÑO CITLALY	2	2	3	2	2	2	0	13	EN DESARROLLO
12	OSORIO OSORIO MAGDALENA	2	3	2	3	2	2	0	14	EN DESARROLLO
13	OSORIO OSORIO SILBANA	3	3	3	3	2	3	0	17	NIVEL ESPERADO
14	OSORIO RAMIREZ ALEJANDRO	2	1	1	3	2	2	0	11	EN DESARROLLO
15	OSORIO RAMIREZ VICTOR DANIEL	1	1	1	2	2	2	0	9	REQUIERE APOYO
16	SALINAS GONZALEZ NATALI	2	2	3	2	2	3	0	14	EN DESARROLLO



# Reporte escuela DGEB

Escuela: 15ETV0276K      Grado: 3      Exploración: 1  
 Ciclo escolar: 2017-2018      Grupo A      Herramienta: PRODUCCIÓN DE TEXTOS

## - RESULTADOS DE LA EXPLORACIÓN DE ESCRITURA -



## Responsabilidad autoral

LA INVESTIGACIÓN, ORTOGRAFÍA Y APORTACIONES SON RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DEL SUSTENTANTE.

SUSTENTANTE



---

GREGORIO SALINAS ESPINOZA

ASESOR DE TRABAJO DE  
TITULACIÓN



---

LIC. JAIME FLORES BARRUETA

COMISION DE TITULACIÓN



---

LIC. MA. GUADALUPE SÁNCHEZ GÓMEZ