

El autoestudio y la participación social para mejorar la calidad de la Educación

Self-study and social participation to improve the Quality of Education

Enrique Rentería Castro¹ ([ORCID](#))

Resumen: El siguiente artículo hace una breve descripción de la propuesta que lleva a cabo la Federación Mundial de Clubes, Centros y Asociaciones UNESCO para dar seguimiento a los compromisos que define la UNESCO con respecto a la Calidad Educativa en la región de América Latina y El Caribe. Dicha propuesta consiste en promover en las instituciones educativas la implementación de la autoevaluación de su gestión pedagógica y sus respectivos procesos académicos, con el propósito de tener resultados y evidencias sistematizadas que permitan realizar estudios comparados en la región para establecer planes de mejora. Y permitir que los docentes y las autoridades educativas estén en posibilidad de elegir las prácticas de calidad más adecuada en su escuela y cumplir sus objetivos institucionales. La propuesta se realiza a través del Modelo de Dirección por Calidad Integral, el cual permite medir avance de los indicadores y la evaluación de procesos para determinar la mejora continua, lo cual no es posible realizar sin la implementación del autoestudio.

Palabras clave: participación social; calidad educación; autoestudio; autoevaluación; habilidades directivas.

Abstract: The following article gives a brief description of the proposed holding the World Federation of Clubs, Centers and Associations UNESCO to follow up on the commitments that define UNESCO concerning the Quality of Education in Latin America and the Caribbean. This proposal is to promote educational institutions in implementing the self-assessment of educational management and their academic processes, in order to have results and systematized evidence to carry out comparative studies in the region to establish improvement plans. And allow teachers and education authorities are able to choose the best quality practices in their school and meet their corporate objectives. The proposal is via Model for Comprehensive Quality Management, measure progress of the indicators and the evaluation of processes to determine continuous improvement, which is not possible perform without implementing the self-study.

Keywords: social participation; quality education; self-study, self-evaluation; managerial skills.

1. CLUB UNESCO COMPSE: TLALNEPANTLA DE BAZ. México. erenteriac@gmail.com

1. Introducción

El debate sobre la Calidad de la Educación en México ante las reformas del 2012 y 2019 se ha concentrado en forma exclusiva en la evaluación docente más que en la formación y profesionalización. La evaluación de los docentes y directores no consiste, como fin principal, retirarlos del trabajo por no cumplir con las habilidades específicas que exige el desempeño de sus funciones. El debate debe dirigirse hacia el principal reto de la Reforma Educativa: transformar el perfil de los docentes y directores para construir un Sistema Educativo de Calidad, en donde su misión sea: lograr que la educación forme a personas competentes que construyan una sociedad justa y democrática; proteger y mejorar el medio ambiente, conservar el patrimonio cultural y las propias condiciones de vida para bien común; lograr que a través del aprendizaje se transforme la vida de cada uno de los ciudadanos. Mejorar la calidad de la educación, a través de la Reforma Educativa, significa impulsar acciones para la profesionalización de docente y directivos, para promover la transformación curricular a través de propuestas basadas en la satisfacción de las necesidades educativas. Para alcanzar esta realidad debemos movilizar a la sociedad a que participe en la construcción de un sistema de Calidad Integral (WFUCA, 2014) que se logra con aportaciones para la capacitación, la formación y evaluación docente; para implementar procesos claves en la dirección y gestión escolar. Proponemos en este trabajo alcanzar estas metas a través de la realización del autoestudio con la visión de consolidar la calidad integral mediante la autoevaluación que es acción reflexiva, analítica y propositiva, que toma en cuenta los aspectos social, cultural y económico de México, para transformar los elementos básicos de todo proyecto educativo y considerar las exigencias sustentadas en la Educación para el Desarrollo Sostenible.

1.1. Planteamiento del problema

Uno de los principales aspectos que definen los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la frase: “que nadie se quede atrás”. El objetivo 4 considera que la calidad de la educación debe enfatizar sobre los aprendizajes clave y resolver el problema de la deserción y reprobación. Así mismo, implementar acciones que permitan consolidar la célula de la familia para lograr con la educación el desarrollo social, la seguridad nacional, la justicia, la democracia, la cultura de paz, para combatir la pobreza. Lograr este objetivo, requiere de un proyecto de participación social, ésta la conceptualizaremos a través del análisis de uno de los filósofos fundadores de la teoría política y que permite sustentar el enfoque de la participación social. La propuesta es de Thomas Hobbes (1980), su hipótesis, muy fecunda en política, define a la naturaleza humana en estado natural, no paradisíaco, donde el fin principal, del hombre al igual que el animal, consiste en satisfacer las necesidades básicas para la supervivencia, luego de lograr satisfacer las necesidades alimenticias y de resguardo ante las inclemencias del medio, para el caso del hombre, se define con las siguientes características: ávidos de poder, extremadamente independientes e individualistas.

En este estado inicial donde todos son iguales por naturaleza, nace de esta igualdad una desconfianza mutua, que hace imposible la convivencia:

...el tiempo en que los hombres viven sin poder común que los atemorice o impulse, se hallan en condición o estado que se denomina guerra, una guerra de todos contra todos. En la naturaleza humana encontramos tres causas de discordia: la disputa, la competición y la desconfianza. Así todos viajan y viven armados...y no hay condiciones para la industria, ni el comercio, ni la convivencia. Por lo que la vida del hombre es solitaria, pobre, embrutecedora, sucia y corta (Hobbes, 1980, p. 224, 225).

Dado que es imposible vivir en estas condiciones, la misma naturaleza, autora de las pasiones humanas, causantes de la guerra, nos da la razón, causante de la paz; frase que sustenta la aspiración e ideal de la UNESCO: “Construir la paz en la mente de los hombres y de las mujeres”. La razón convence al hombre de la necesidad de aceptar las leyes que le dejarán vivir tranquilo; significa realizar un pacto, que es: la transferencia de poderes individuales. La pluralidad de los hombres que deben transferir todos sus poderes y fuerzas a un solo hombre o a una asamblea (acción que define la Participación Social) que pueda unir todas sus facultades a una sola voluntad.

Hoy, según los preceptos de Hobbes (1980), el secuestro, la violencia, el robo, la delincuencia, la existencia del crimen organizado, la corrupción, entre otras tantas desviaciones, en el contexto actual de México, nos ubica nuevamente en esa situación de discordia, de guerra que nos da una nueva razón para construir la paz, que nos obliga a la definición de un nuevo pacto. El siguiente texto de Jacques Delors (1996) nos permite ejemplificar dicha analogía:

...El crecimiento de la población compromete la posibilidad de elevar los niveles de vida en los países en desarrollo, mientras que otros fenómenos, el terrorismo islámico, acentúan la crisis social que afecta a la mayoría de los países del mundo. El desarraigo provocado por las migraciones o el éxodo rural, la dispersión de las familias, la urbanización desordenada, la ruptura de las solidaridades tradicionales de proximidad; aíslan y marginan a muchos grupos e individuos, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. La crisis social que vive el mundo actual se combina con una crisis moral y va acompañada del recrudecimiento de la violencia y la delincuencia. La ruptura de los vínculos de proximidad se manifiesta en el aumento dramático del número de conflictos interétnicos, que parece ser uno de los rasgos característicos del siglo XXI (Delors, 1996, p. 52).

Ante esta innegable realidad debemos promover la participación social para construir la paz por medio de la educación. Esta nueva razón consiste en la suma de voluntades en torno a una educación de calidad para todos que construya una cultura de paz, propuesta central del Objetivo 4 del Desarrollo Sostenible y proyecto principal de la Reforma Educativa en México. La nueva razón hacia la paz que debemos construir, así como determinar las acciones a realizar con la participación social en Consejos Técnicos Escolares y los Consejos de Participación Social, para implementar la Calidad Integral en las escuelas; lo definiremos como nuevo pacto académico humanista.

El hilo conductor de la política educativa mexicana ha sido el reconocimiento de una dialéctica entre la sociedad y la educación: la sociedad orienta a la educación y dicta sus características; más a su vez, es guiada por la educación y es ésta la que siembra los proyectos que desarrollarán el futuro (Reyes Heróles, 1985, p. 148).

Se trata, pues, de una política educativa en la que la educación es factor para la transformación de la sociedad y a la inversa.

1.2. Marco teórico. Mejorar la calidad de la educación a través de las evaluaciones

Las evaluaciones dirigidas por los ciudadanos se multiplican. La creciente utilización de las evaluaciones es apoyada por un movimiento más amplio en favor de las políticas y prácticas basadas en datos objetivos tanto en la educación como en otros ámbitos (Wiseman, 2010). La libertad académica y de los medios de comunicación, el desarrollo de la sociedad civil y la estabilidad y apertura de los sistemas políticos son factores importantes para determinar si es posible obtener, evaluar y comunicar datos objetivos -así como el volumen de estos- para influir en la elaboración de las políticas (Sutcliffe y Court, 2005). En algunos países se están

reduciendo las restricciones a la investigación, por lo que las políticas basadas en datos objetivos son cada vez más numerosas en el sector de la educación (Best y otros, 2013) (Como se cita en UNESCO, 2015, p. 222).

Para la UNESCO la calidad educativa

...es un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina específica y es, la educación el instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social (UNESCO/PROMEDLAC IV, 1991).

En México y América Latina el Club Unesco COMPSE promueve investigaciones sobre la evaluación escolar, la certificación docente y la autoevaluación mediante implementación de un autoestudio para determinar y acreditar la calidad educativa en las instituciones que imparten educación en sus diferentes niveles y modalidades (Renteria Castro, 2010). La autoevaluación se concibe como un proceso de introspección, de los componentes que pueden ser analizados: el currículum, los métodos de enseñanza, los recursos didácticos, la formación docente, el uso de las tecnologías digitales, la gestión de docencia, los aprendizajes relevantes, la innovación didáctica, el modelo educativo, entre otros (Orozco Silva, 1997). Por consecuencia más que un concepto de calidad se transforma en una visión o apreciación de la calidad.

La autoevaluación se concibe según Orozco Silva (1997) como un proceso de introspección, que realiza el personal de la propia institución, al aplicar diferentes metodologías, con el fin de valorar el cumplimiento de su misión, metas, estrategias, programas y detectar sus fortalezas y oportunidades de desarrollo. Y posteriormente tomar las decisiones que contribuyan a establecer un proceso de mejora continua. Es decir, es la norma contra la que se mide la institución de acuerdo a su propia definición de calidad educativa y la reflexión sobre su método pedagógico. La autoevaluación tiene varios propósitos, pero el más importante es proporcionar a la institución un compromiso y un procedimiento o método válidos para establecer o continuar un proceso de la calidad. La autoevaluación, en este sentido, funciona más como aprendizaje para asumir la responsabilidad de su propio desarrollo, logro de objetivos y no como productora de información para los evaluadores externos. En cuanto a las metodologías para recolectar, analizar y sistematizar la información para la autoevaluación, se debe lograr un equilibrio entre los datos cualitativos y cuantitativos, evitando con ello centrar los juicios de valor sólo en indicadores cuantitativos que enfatizan los recursos, pero no el uso de éstos.

En síntesis, la autoevaluación debe contribuir a lograr la calidad de la institución, sin menoscabo de otros usos que a futuro puedan dársele como; ser insumo de evaluaciones externas, de acreditación o estudios de pedagogía comparada.

2. Metodología

Con el propósito de implementar la autoevaluación en el sistema educativo mexicano, a través de la aplicación del autoestudio en la gestión directiva, se acordó realizar un estudio exploratorio específico, con un grupo de directores de educación básica, mediante la modalidad didáctica curso-taller para certificación de las habilidades directivas. Proyecto realizado durante el periodo febrero 2018 y marzo de 2019. La población considerada en el estudio exploratorio son directores escolares de

educación básica del sistema educativo del Gobierno del Estado de México. Propósito principal: valorar las habilidades y competencia de los directores con respecto a su gestión y generar un reporte de desempeño, definiendo una rúbrica y determinando elementos a auditar a través del portafolio institucional (en consideración a los lineamientos del autoestudio). Dicha proximidad nos permitió estudiar, observar y analizar la actitud de los directores escolares ante los avances implementados de la Reforma Educativa de 2012 y las nuevas disposiciones de la Reforma Educativa iniciada en diciembre de 2018, concluida en mayo de 2019, considerando que la nueva reforma anunciaba cancelar la evaluación hacia docentes y directivos por considerarla punitiva.

Los trabajos realizados para implementar el autoestudio y la autoevaluación tienen sustento previo en actividades académicas y de investigación educativa que se realizaron en los siguientes proyectos:

- Premio Municipal de Calidad, Tlalnepantla de Baz, Estado de México en los años 1998 y 1999.
- Acreditación de la Calidad en Educación Media Superior. Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México de 2000 al año 2008.
- Acreditación de Calidad Educativa en escuelas de educación básica. Ciudad de México, España y Colombia coordinadas por el Consejo Mexicano de Prestadores de Servicios Educativos de 2009 a 2012.

El recurso didáctico usado para promover el proceso de autoevaluación en las instituciones de educación básica fue propuesto a través de un curso-taller de 40 horas que tiene como propósito: medir la disposición de los directores escolares ante los procesos de evaluación para la calidad educativa. El diseño del curso, con la estructura específica, integra los siguientes elementos: definir objetivos, unidades temáticas y metodología de trabajo acordada en conjunto con especialistas del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos y con la colaboración de la Coordinación Estatal del Servicio Profesional Docente². Se elaboró un Manual para descripción y seguimiento de las actividades, así mismo se implementó el uso de la plataforma Moodle, propiedad del mismo Instituto de Profesionalización. Los objetivos, las unidades temáticas, el formato para el portafolio de evidencias y resultados de las actividades en el taller se describen a continuación.

Título: Desarrollo de Competencias y Habilidades Directivas.

Fechas: del 5 de diciembre de 2018 al 31 de enero de 2019.

Población convocada: directores escolares de preescolar, educación especial, educación primaria y educación secundaria.

Objetivo general: Fortalecer las competencias profesionales y las habilidades intelectuales del personal docente que desarrolla funciones de dirección escolar para desarrollarse laboralmente tanto con eficacia como con liderazgo pertinente y congruente con el contexto escolar, así como coadyuvar a la inducción para la evaluación con miras a la certificación.

2. A cargo de la Maestra Mariana Flores Orona Directora General del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Estado de México. La Maestra Anastasia Vega Martínez Coordinadora Estatal del Servicio de Profesionalización Docente.

Objetivos específicos, al finalizar el curso el participante:

- Aplicará los principios de la administración y la gestión en las organizaciones educativas para elaborar y desarrollar un proyecto de gestión que contribuya al óptimo y eficaz desarrollo institucional.
- Seleccionará las estrategias para el desarrollo de las habilidades directivas de planeación, organización, coordinación, liderazgo, gestión, evaluación y reflexión sobre la práctica directiva.
- Integrará un portafolio de evidencias, que contenga muestras impresas y gráficas de su desempeño directivo en cada uno de los procesos de gestión.

Dimensiones del perfil que se atiende:

Dimensión 1. Un director familiarizado con la escuela y el trabajo en el aula, así como con las formas de organización y funcionamiento escolar para lograr que todos los alumnos aprendan.

Dimensión 2. Un director que ejerce una gestión escolar eficaz para la mejora del trabajo en el aula y los resultados educativos de la escuela.

Dimensión 3. Un director reconocido como un profesional que mejora continuamente para asegurar un servicio educativo de calidad.

Dimensión 4. Un director que asume y promueve los principios éticos y los fundamentos legales inherentes a su función y al trabajo educativo, con el fin de asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Dimensión 5. Un director que reconoce el contexto social y cultural de la escuela y establece relaciones de colaboración con la comunidad, la zona escolar y otras instancias, para enriquecer la labor educativa.

Módulos y temáticas del curso-taller:

El módulo 1. Liderazgo directivo para la gestión escolar tiene como principal propósito: reconocer las características y estrategias para el ejercicio de un liderazgo asertivo, eficiente y eficaz, en el marco de los procesos y actividades de la gestión escolar y la atención de situaciones emergentes que se presentan en la escuela.

El módulo 2. Organización y funcionamiento de la escuela, su propósito y beneficios que aportan al participante son: desarrollar las habilidades profesionales para la toma de decisiones en la organización y funcionamiento de la escuela, el trabajo colaborativo y participativo con la comunidad escolar y la evaluación de los procesos derivados de estas acciones.

El módulo 3. El proyecto de gestión escolar tiene el propósito de desarrollar el plan de trabajo y recuperar las evidencias que le permitan valorar el desempeño directivo a partir de su liderazgo y la gestión escolar.

El módulo 4. Reflexión de la práctica de la función directiva y propuestas de mejora permitirá analizar y reflexionar sobre la práctica de la función directiva, e identificar las áreas de oportunidad y fortalezas para la mejora educativa para promover la acción de auto-reflexionar sobre el ser y hacer del director escolar.

Enfoque didáctico del curso-taller

Sustentado en el enfoque denominado investigación-acción, diseño basado en el posicionamiento de intervención –no neutro ni distante- del investigador cuya acción y participación, junto a la de los directivos implicados, ayuda a transformar la realidad a través de dos procesos, conocer y actuar, pues su finalidad es práctica; que los participantes puedan dar respuesta a un problema inmediato: planear, ejecutar y evaluar su proyecto de Gestión Escolar. Considerando que la práctica directiva mejora mediante acciones muy cercanas a la escuela, con apoyos, con acompañamiento, con tutoría, con modelaje, y también con cursos, pero considerados como el espacio de análisis, reflexión y creatividad. Al conjunto de estas acciones las definimos como: “Reflexión sobre la Gestión Académica”.

En el proceso de formación de directores el proyecto de gestión no puede ser visto de forma rígida y en términos de si se cumplió o no; es necesario que éste contemple la posibilidad de adaptación a la problemática emergente de la gestión en la escuela en cuestión. Así, el proyecto de gestión, más allá de contar con un carácter oficial y evaluativo, permite ser un punto de partida para que el director indague su propuesta y observe su evolución a corto y mediano plazo. Es necesario, por tanto, cuestionar las consecuencias de un contexto más bien limitativo en el que no se hacen públicos los Proyectos de Gestión Escolar.

3. Resultados

Se realizó una convocatoria a 6 mil directores escolares de los niveles de educación preescolar, educación especial, primaria y secundaria (no se incluyen a directores de Educación para Adultos, ni Directores de Educación Normal) pertenecientes al Sistema Educativo del Estado de México, los directores escolares se distribuyen en 125 municipios del Estado de México. La estadística de la población total se describe en el Cuadro 1. La población total es de 9,096 directores, de los cuales se convoca a 6,000 directores que representa el 65.9 % de la población total. La definición de la muestra se llevó a cabo tomando en consideración el recurso asignado por el Instituto de profesionalización de los Servidores Públicos para poder dar seguimiento, asesoría y atención a los directores y llevar a cabo la formación y capacitación, proponiendo la posterior certificación de las habilidades directivas. Finalmente pudieron reunirse a 1540 directores, población que representa el 25.6% de la muestra seleccionada para implementar el estudio de investigación. Su distribución por nivel educativo es el siguiente: Preescolar 15.3%; Primaria 15.9%; Secundaria 20.2%; Educación Especial 20.1% Lo cual nos permite concluir que la población estudiada es una muestra aleatoria estratificada representativa y nos permite elaborar conclusiones con respecto a la opinión y recogida de información sobre los temas referentes a la gestión de calidad, la evaluación y los procesos de dirección y gestión académica, durante el momento de transición, denominado “la cancelación de una reforma educativa que impone la evaluación como condición obligada para conservar la plaza de trabajo”.

Tabla 1

Población directivos de los diferentes niveles del Estado de México

Figura	Preescolar	Primaria	Secundaria	Educación especial	Educación adultos	Educación normal	Total
Directores	3050	3522	2182	342	1068	36	10200
Supervisores	235	307	216	35	46	NA	839
Asesores metodológicos	235	307	216	35	46	NA	839
Equipos de apoyo técnico de las Subdirecciones Regionales y Sector Central	16	16	16	18 ¹		2	68
Total	3536	4152	2630	430	1160	38	11946

Nota: Cifras al 14 de marzo de 2018 / Incluye educación para adultos. Ciclo escolar 2018-2019. Datos proporcionados por la Subsecretaría de Educación Básica del Estado de México (2016).

La convocatoria se entregó a los jefes de sector, supervisores escolares a través de la dirección regional correspondiente y se realizaron reuniones presenciales por región integrando a 500 directivos en cada una de ellas, en total se llevaron a cabo 10 sesiones con duración de dos horas para informar los temas, actividades y forma de ingresar a la plataforma, el curso fue impartido en línea se formaron grupo de 40 directores por grupo y asignando un asesor por cada 40 directores.

El inicio de las actividades se propuso para iniciar el 6 de diciembre y finalizar el 22 del mismo mes, la respuesta no fue favorable por proponer la actividad cercana al periodo de cierre de bimestre. Se propuso cambiar fecha y extenderlo hasta el 31 de enero. Por lo tanto, los interesados sumaron un total de 1,540 directores, de la población total de 10,200, que se inscribieron y reunieron los siguientes elementos integrados en un portafolio de evidencias con los productos resultantes de los siguientes procesos:

- Agendas de trabajo de las reuniones.
- Productos de los procesos de gestión escolar (gráficos, informes, reportes, etc.)
- Evidencias de la atención de situaciones emergentes que se presenten en la escuela.
- Video demostrativo de la conducción de una reunión o sesión de trabajo.
- Ruta de Mejora Escolar, que considere las prioridades educativas a atender y las actividades a desarrollar en el ciclo escolar.
- Acta de acuerdos o documento que especifique los acuerdos tomados en las reuniones para establecer y desarrollar la Ruta de Mejora Escolar.
- Agendas, actas y/o minutas de las sesiones del Consejo Técnico Escolar, que expresen los desafíos que planean desarrollar en el ciclo escolar y que se incorporan en la Ruta de Mejora.
- Documento(s) impreso(s) que exprese(n) las actividades o acciones que el directivo promueve y/o desarrolla para la participación de los docentes en la toma de decisiones, en el desarrollo de la Ruta de Mejora y en el seguimiento para valorar el cumplimiento de los desafíos o retos establecidos por el colectivo docente.
- Documento impreso que exprese el proyecto educativo donde se manifieste el trabajo colaborativo y en equipos, de los directivos y docentes para atender una prioridad educativa, una actividad social, entre otros procesos.

- Reporte de resultados del desarrollo de algún proyecto o actividad, donde se observe el trabajo colaborativo del colectivo directivo y docente.
- Lista de procesos clave relacionados con el logro de los aprendizajes de los alumnos y el establecimiento de acuerdos con el colectivo docente para su cumplimiento.
- Organigrama o documento que exprese cómo se organiza el personal directivo y docente para el adecuado funcionamiento de la escuela.
- El plan de trabajo, las prioridades educativas establecidas por el Consejo Técnico Escolar.
- El trabajo colaborativo desde la labor del Consejo Técnico Escolar.
- Retos y prioridades del director escolar ante el modelo educativo vigente.
- Retos y prioridades del director escolar para cumplir con la misión de la escuela.

La valoración del trabajo realizado por los directores se registra en el Cuadro 2. La clave para asignar calificaciones sobre el desempeño de los directores se realizó en correspondencia a la entrega de tareas, evidencias y trabajos realizados en el Aula Virtual y se describe a continuación: Los elementos de evaluación, cuantitativos o cualitativos, de la consolidación de los procesos y evidencias de la gestión directiva se integraron en una apreciación global que ubique el desempeño de la función directiva en uno de los cinco niveles que se describen enseguida. El juicio global se hace teniendo en cuenta la orientación de la gestión directiva, los criterios derivados de esa orientación y otras circunstancias relevantes, con base en la información obtenida (portafolio de evidencias); es decir, un juicio en relación con su dimensión significa, que en ese aspecto el desempeño de la gestión directiva que se está evaluando se asigna un nivel:

De carencia total: Cuando las funciones de dirección escolar no cuenten con los elementos, rasgos o características que indica el rubro de que se trate ni siquiera en un grado mínimo.

Deficiente: las funciones de dirección escolar tienen los elementos del rubro, pero en forma muy incompleta, mal estructurados, con falta de partes significativas y/o con contenido pobre, al grado de que no es razonable esperar un nivel mínimo de calidad de la gestión directiva.

Intermedio: Las funciones de dirección escolar tienen los elementos del rubro básicamente completos, adecuadamente estructurados y con gestión también básicamente adecuada. Hay deficiencias claras, que deberán superarse cuanto antes, pero los elementos existentes permiten esperar que la gestión directiva sea de calidad. Los elementos existentes constituyen una base mínima para emprender un proceso de mejoramiento.

Destacado: Las funciones de dirección escolar tienen los elementos de este rubro bastante completos, bien estructurados y con procesos de gestión directiva de buena calidad, que permiten opinar que la gestión directiva se realiza con eficiencia y eficacia. Hay bases sólidas para mejorar las deficiencias detectadas mediante procesos bien planeados, para alcanzar la excelencia en un plazo medio.

De excelencia: La calidad de los elementos del rubro en cuestión es tal que, en ese aspecto, las funciones de dirección escolar destacan como una de las mejores a nivel nacional. Puede tener un nivel comparable al de la gestión directiva de procesos de calidad internacionales.

Expresados por los siguientes porcentajes:

- 80 a 100% = De Excelencia.
- 60 a 79% = Destacado.

- 40 a 59% = Intermedio.
- 20 a 39% = Deficiente.
- 1 a 19% = Carencia Total.

Tabla 2

Descripción de los directores escolares por nivel educativo y por su desempeño en correspondencia al cumplimiento de todos los procesos

Nivel educativo	De excelencia	Destacado	Intermedio	Deficiente	Carencia total	Total
Educación Especial	34	3	20	8	4	69
Preescolar	171	36	153	76	33	469
Primaria	207	30	216	66	42	561
Secundaria	57	52	189	103	40	441
Total	469	121	578	253	119	1540
Porcentaje	30.4%	7.8%	37.5%	16.4%	7.7%	100%

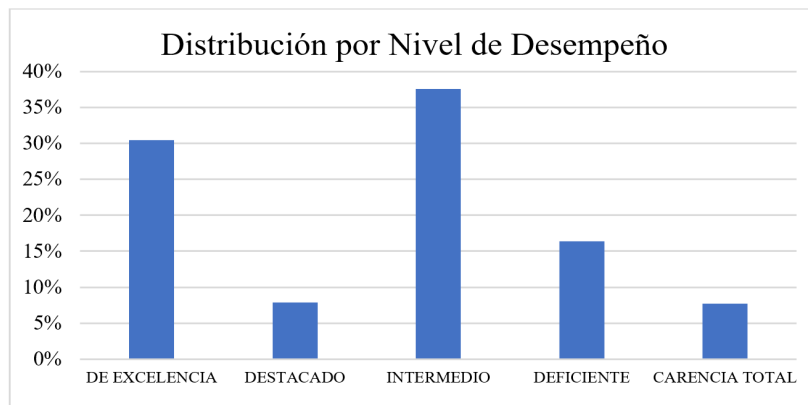


Figura 1. Distribución en porcentaje de los resultados por nivel de desempeño

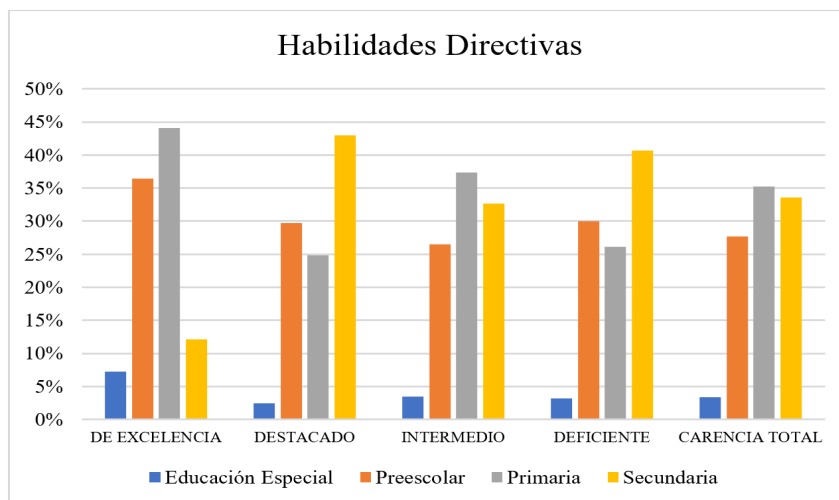


Figura 1. Descripción de distribución de porcentajes con respecto al desempeño por nivel educativo

4. Discusión

Hemos decidido ubicar en el rango que corresponde del 1 al 19 por ciento a los 119 directivos que corresponde al 7.7% de la población muestra con respecto al cumplimiento de las actividades de trabajo como carencia total; considerando que estos 119 directivos, se ubican en este rango, iniciaron actividades en el Aula Virtual a partir del día 1 de febrero. Un mes y medio más tarde de la fecha de convocatoria, motivo por el cual no lograron cumplimentar el total de las actividades. Factor que permite, al igual que el cambio de fecha para iniciar, inferir que existen obstáculos para llevar a cabo convocatorias específicas, es decir que los directivos responden de forma lenta a las propuestas de capacitación para la certificación o acreditación.

El porcentaje mayor sobre desempeño, que es el 37.5%, se ubica en el nivel intermedio, es decir las funciones de dirección escolar tienen deficiencias claras, que deberán superarse cuanto antes, pero los elementos existentes permiten esperar que la gestión directiva sea de calidad. Los elementos existentes constituyen una base mínima para emprender un proceso de mejoramiento.

Sumando los resultados de los niveles intermedio y deficiente que son el 53.9 % de población que participó en el estudio están ubicados en el rubro que significa que no se cumplen las funciones de dirección escolar los elementos de este rubro no están completos, bien estructurados y con procesos de gestión directiva de buena calidad, por tanto, la gestión directiva no se realiza con eficiencia y eficacia. Las bases son aún insuficientes para mejorar las deficiencias detectadas mediante procesos bien planeados, para alcanzar la excelencia en un plazo medio.

El 30 % de la población de directores muestra que la calidad de los elementos del rubro en cuestión es tal que, en ese aspecto, las funciones de dirección escolar destacan como una de las mejores a nivel nacional. Puede tener un nivel comparable al de la gestión directiva de procesos de calidad internacionales.

Los directivos de preescolar 11% de primaria 13% y de secundaria el 3.7% se ubican en este rubro. Los directores de secundaria 40.71% se ubican en el rubro deficiente que significa que las funciones de dirección escolar tienen los elementos del rubro, pero en forma muy incompleta, mal estructurados, con falta de partes significativas y/o con contenido pobre, al grado de que no es razonable esperar un nivel mínimo de calidad de la gestión directiva.

Otro instrumento que nos permitió evaluar la opinión de los directores con respecto al liderazgo, una de las funciones principales en la dirección de un plantel escolar, fue valorado a través del cuestionario sobre liderazgo elaborado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2009, p. 23 a 26) El proyecto Mejorar el liderazgo escolar de la OCDE identificó cuatro áreas de acción que, consideradas en conjunto, pueden ayudar a la práctica del liderazgo escolar a mejorar los resultados escolares.

4.1 Conceptualización de la Autoevaluación

En consideración a lo expuesto, el proceso de autoevaluación que se propone tiene las siguientes características:

- Voluntaria ya que su fin es eminentemente constructivo, no premia, ni clasifica, ni acredita, ni discrimina, ni castiga.
- Autónoma en su organización y coordinación conforme a las características de desarrollo y recursos de las instituciones. Debido a la riqueza y diversidad de los perfiles institucionales que integran el sistema educativo mexicano y latinoamericano.
- Participativa: porque en su desarrollo deben contribuir todos los miembros que forman parte de

la comunidad académica: directivos, profesores, investigadores, alumnos, personal de apoyo, padres de familia, autoridades educativas, locales y estatales.

- Rigurosa y metódica en los procedimientos de recolección, análisis y sistematización de la información.
- Ética y responsable en la valoración de las distintas áreas funciones y actores del proceso educativo.

El aprendizaje entre homólogos puede mejorar la enseñanza. Proyectos de trabajo que están presentes, habitualmente, en los países de ingresos medios y altos, las comunidades de aprendizaje profesional constituyen una estructura para el aprendizaje colaborativo consistente en compartir las enseñanzas con homólogos. El modelo de “estudio de lecciones”, utilizado en Australia, Hong Kong, Japón, Singapur, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos, utiliza la planificación, la observación, el análisis y la matización colaborativos para mejorar la impartición de enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. En Inglaterra, el “estudio de lecciones” estimuló la toma de riesgos pedagógicos y redujo la impresión de aislamiento de los docentes. Un aprendizaje entre homólogos eficaz requiere la autonomía de los docentes y una dedicación considerable en tiempo y recursos (UNESCO, 2017, p. 28).

La tarea esencial para garantizar la calidad en las escuelas consiste en perfeccionar el desempeño de los docentes, los directores, los supervisores y de todas las personas involucradas en los procesos del sistema escolar. La calidad de la educación no se logra exclusivamente con la evaluación de los docentes y directores, debemos emprender las siguientes acciones:

- Generar Foros y Congresos para construir una sólida cultura de calidad y evaluación, no solo para el rendimiento de cuentas, sino para determinar acciones de mejora, en las que participen: padres de familia, profesores y alumnos.
- Realizar estudios comparativos, a través del análisis de resultados, superiores a la media nacional en las pruebas de rendimiento académico, que hoy se aplican, reconociendo los logros de los docentes y alumnos que sus principales indicadores avanzan de forma ejemplar en contextos muy específicos y susceptibles de estudio.
- Articular espacios de reflexión en los distintos niveles educativos para analizar y resolver los siguientes aspectos: a) las principales deficiencias del proceso enseñanza aprendizaje; b) determinar contenidos básicos que deben cumplirse en un nivel escolar antecedente; c) evaluar la eficiencia de métodos didácticos dando seguimiento a los logros y desempeño de los alumnos que egresan de un nivel; d) redefinir los modelos didáctico pedagógicos y los contenidos académicos de los diferentes niveles educativos (educación básica y media superior); e) describir, para articular las habilidades y competencias a desarrollar, en los alumnos, en cada uno de los niveles escolares.
- Implementar en las escuelas un Proyecto de Gestión que permita el trabajo por academias y elaboración de pruebas departamentales, como una alternativa interna para la evaluación de los aprendizajes logrados en los alumnos.
- Desarrollo en cada institución educativa del Modelo Pedagógico, en correspondencia al rediseño del Modelo Educativo que se realice a nivel nacional. En la estructura del Modelo Pedagógico deben atenderse con prioridad, el logro de aprendizajes y el desarrollo del capital intelectual de los docentes y directores.

Para lograr tener un Sistema Educativo de calidad, es necesaria la participación de todos los principales actores sociales: gobierno, empresarios, investigadores, autoridades educativas, profesores,

padres de familia y alumnos. Su participación debe dirigirse a la autoevaluación que realiza el Consejo Técnico de las escuelas y el análisis de los consejos de participación social, ya que en ellos recae jurídicamente la responsabilidad de coordinar y evaluar las propuestas que hacen los actores sociales para beneficio de la comunidad educativa, los líderes y coordinadores de todo este proceso social son los directores de los Institutos de Calidad de cada Delegación o Municipio.

5. Conclusiones

Los cambios para realizar en el sistema educativo deben ser sustentados por un análisis prospectivo y una evaluación confiable. Es decir; antes de llevarse a cabo cualquier acción de cambio, deben evaluarse las ventajas de las acciones emprendidas para el despliegue e implementación de los planes y programas de estudio determinados para un nivel específico: preescolar, básica o media superior. Los cambios realizados en los programas, procesos académicos y administrativos implementados durante los años 1992, 2006 y 2011 carecen de documentos o análisis que den cuenta de las ventajas, fortalezas u oportunidades que permitan justificar las necesidades de cambio y actualización. En México nos hemos caracterizado por hacer cambios sin evaluar los trabajos anteriores, y mucho menos realizar estudios de seguimiento sobre los resultados que se obtienen con los cambios implementados. Este análisis y reflexión se lleva a cabo a través del estudio y seguimiento de los indicadores de calidad que se definen en una institución y que se generan instrumentos de evaluación para dar seguimiento a la evolución y desarrollo de estos. Realizado con la elaboración del autoestudio institucional, para proceder a la autoevaluación, proceso que permite evaluar, tomar decisiones para observar las metas alcanzadas y la eficiencia y eficacia de los procesos definidos y acordados implementar.

Consideramos que si bien resulta conveniente una reforma educativa (revolución, modernización, reforma o llámese como se le quiera llamar) de nuestro Sistema Educativo, las deficiencias no deben atribuirse exclusivamente al factor ideológico ni al puramente legal, sino son productos de las naturales fallas del elemento humano.

Estas fallas no pueden resolverse de manera aislada, el ser humano es un ente social; por tanto, es a través de la participación social una de las estrategias para lograr cumplir las metas. Mediante el debate y análisis de las propuestas resolutorias a los problemas, del diario acontecer en las aulas al implementar el proyecto institucional, realizado en los Consejos Técnicos Escolares espacio definido para definir las acciones y procesos de mejora; por ser el espacio que cuenta con la estructura y cuerpo facultado legalmente para intervenir y actuar en forma concreta, esto es la participación social, que después debe trascender al análisis y toma de acuerdos en los Consejos de Participación Social a nivel de autoridades locales, posteriormente autoridades gubernamentales y finalmente a nivel federal.

Las autoridades educativas de los Municipios deben considerar en su intervención como organismos de control y seguimiento; resaltar experiencias exitosas, describirlas técnica y científicamente para su difusión y llevar a cabo estudios comparativos para favorecer el intercambio de modelos y experiencias. Colaborar con cada municipio, para que se incorporen a los proyectos nacionales e internacionales de evaluación cumpliendo el compromiso de implementar: capacitación, formación y profesionalización del personal docente y directivo; los cuales no han sido satisfactorios, en correspondencia a los resultados del curso-taller sobre las habilidades de los directores de educación básica en el Estado de México. Así mismo se confirma esta deficiencia según datos de la Secretaría de Educación Pública (2016) aplicados durante el ciclo escolar 2015-2016: En dónde participaron 3,145 directores y su evaluación fue 25.4% Insuficiente; 33.0% Suficiente; 34.1% Bueno y 7.4% Destacado.

La calidad de la educación es la preocupación clave de la Reforma Educativa en México y se pretende lograr la excelencia en la educación pública para todos, como condición esencial para superar la inequidad y la pobreza, así como para crear una sociedad más inclusiva. Por tanto, es un concepto amplio y multidimensional que implica un enfoque holístico hacia el aprendizaje a lo largo de la vida (Colom Cañellas, 1988, pp. 163-175). La calidad de la educación está definida por cinco dimensiones: equidad, relevancia, pertinencia, eficiencia y eficacia (OREALC/UNESCO, 2008, p. 27 a 31). La autoevaluación debe considerar estas dimensiones y la importancia de la producción de información sobre la evaluación de los procesos y resultados del aprendizaje. Los resultados del autoestudio de cada institución, que consideren todas las dimensiones de la calidad y generen evidencia sólida, permiten crear sistemas de apoyo y evaluación, implementado desde cada uno de los Municipios para la formulación de políticas que dirijan la gestión del Sistema Educativo.

Referencias

- Colom Cañellas, A. J. (1988). La calidad de la educación desde la teoría pedagógica y la Historia. *Bordón*, 40(2), 163-175. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54245>
- Delors, Jacques. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. *Correo de la UNESCO*.
- Hobbes, Thomas (1980). *Leviatán*. Traductores C. Moya y A. Escotado. Editorial Nacional.
- OCDE. (2009). *Improving School Leadership: The Toolkit*. OECD. <http://www.oecd.org/education/school/44339174.pdf>
- OREALC/UNESCO. (2008). *Situación educativa de América Latina y El Caribe: garantizando la educación de calidad para todos. Informe Regional de Revisión y Evaluación del Progreso de América Latina y El Caribe hacia la Educación para Todos en el marco del Proyecto Regional de Educación (EPT7PRELAC)-2007*. UNESCO Santiago. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152894>
- Orozco Silva, L. E. (1997). La autoevaluación como proceso de aprendizaje institucional. *Revista de Estudios Gerenciales Universidad ICESI*, (60), 33-27. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/download/638/638
- Renteria Castro, E. (2010). La evaluación del desempeño escolar y la política educativa caso de México. *Revista Iberoamericana De Educación*, 54(2), 1-13. <https://doi.org/10.35362/rie5421681>.
- Reyes Heroles, J. (1985). *Educación para construir una sociedad mejor*. SEP/CONAFE.
- Secretaría de Educación Pública (2016). Evaluación del desempeño, 2015-2016: Resultados Finales y Hallazgos Preliminares. https://www.senado.gob.mx/comisiones/educacion/reu/docs/presentacion_080316_2.pdf
- UNESCO. (1997). *Plan de Educación para el desarrollo y la integración de América Latina*. Parlamento Latinoamericano y UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146551>
- UNESCO. (2015). *Informe de Seguimiento de la ETP en el Mundo. La Educación para Todos, 2000-2015: Logros y desafíos*. Primera Edición. UNESCO. <http://www.educandoenigualdad.com/wp-content/uploads/2015/05/EPT2015.compressed.pdf>
- UNESCO. (2017) *Resumen del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2017/2018. Rendir cuentas en el ámbito de la Educación*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261016>
- UNESCO/PROMEDLAC IV, (1991). *Declaración de Quito*. Cuarta Reunión del Comité Regional Inter-gubernamental del Proyecto Principal en la Esfera de la Educación en América Latina y El Caribe. UNESCO. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL000508.pdf>