

Material de estudio

Acompañamiento Promoción Vertical en Educación Básica

Lección 2

**Importancia de la función para
construir una cultura escolar centrada
en la equidad, la inclusión, la
interculturalidad y la excelencia"**

Objetivo.

Destacar la importancia de que el **personal directivo y de supervisión conozcan las características particulares de la escuela para el ejercicio de su función, generando procesos de cambio y mejora en las prácticas docentes donde la gestión escolar contribuya a la formación integral de las alumnas y alumnos.**

Presentación.

La dinámica escolar demanda del personal directivo y de supervisión tiempo y esfuerzo para atender las múltiples actividades de la escuela. Ante ello, es necesario que **desplieguen habilidades para aprovechar todas las posibilidades que les permitan, mediante el diálogo, la observación y la recopilación de información, conocer mejor los rasgos que caracterizan a la escuela y su contexto, a los alumnos y sus familias, a las maestras y maestros, así como a sus prácticas de enseñanza y las interrelaciones establecidas entre los actores escolares.**

Para lograr la formación integral de los alumnos, una de las prioridades del personal directivo y de supervisión debe ser el trabajo de enseñanza que desarrollan las maestras y los maestros: las formas de organización del grupo escolar, el uso de los materiales, la participación de los alumnos y las interacciones en el aula. De igual forma, **su gestión resulta fundamental para acordar con el colectivo docente un trabajo sistemático y coherente que promueva el desarrollo de actividades de aprendizaje que garanticen que todos los alumnos cuenten con oportunidades para aprender, considerando sus necesidades, talentos y emociones.**

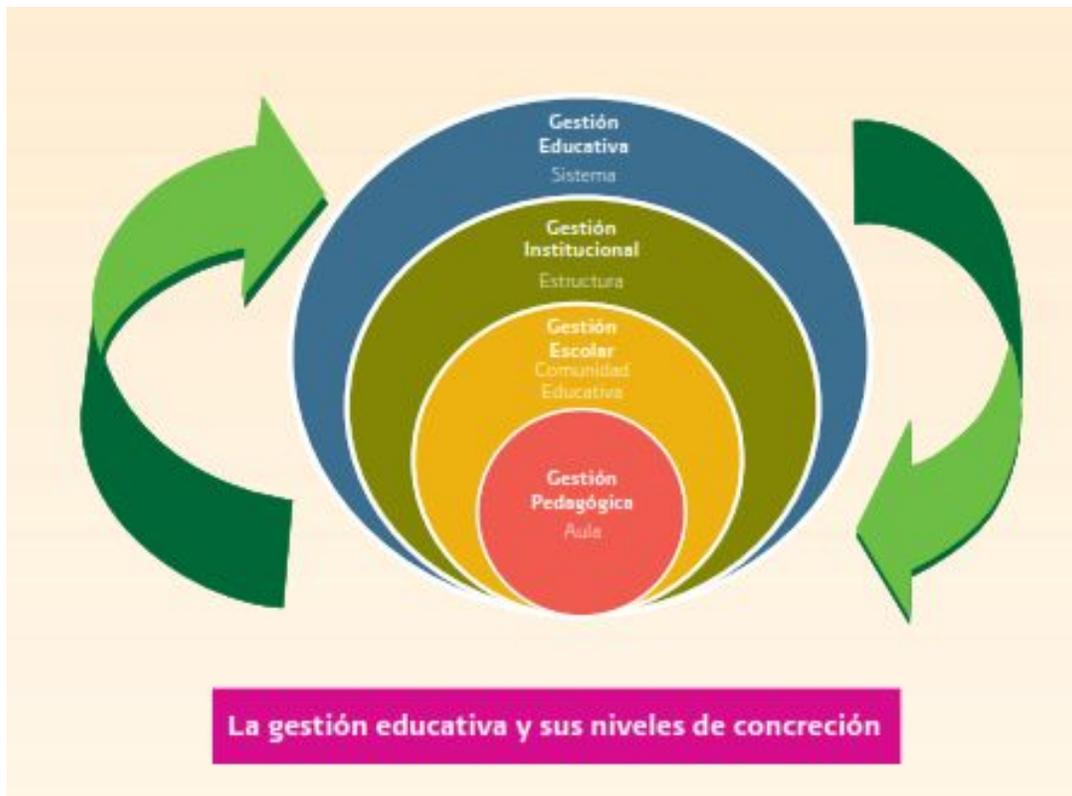
La destreza del personal directivo y de supervisión debe impulsar acciones que parten de la idea compartida de que la escuela debe funcionar como una unidad para **lograr una educación inclusiva, con equidad y excelencia; es decir, que la formación integral de los alumnos y los resultados del logro académico dependen del trabajo coordinado y coherente de todo colectivo docente, tanto en los fines como en los medios, así como la participación decidida y responsable de otros actores como las familias de los alumnos y las autoridades educativas.**

Desarrollo del tema.

TEMA 1. Gestión Educativa.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el **conjunto de acciones integradas** para el logro de un objetivo a cierto plazo. Es la **acción principal** de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado para su estudio en **tres categorías** de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: **institucional, escolar y pedagógica**, las cuales se representan en el gráfico siguiente:



1.1. Gestión Institucional.

Se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas: **se refiere a los subsistemas y a la forma en que se agregan al contexto general sus particularidades.** En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende **acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico presupuestales, de programación, de regulación y de orientación,** entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

De esta manera, la gestión institucional educativa como medio y fin que responde a propósitos asumidos como fundamentales, se convierte en una **acción estratégica que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa** como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, por lo que vale potencialmente en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el Sistema Educativo Nacional.

1.2 Gestión Escolar.

Se entiende por gestión escolar el **ámbito de la cultura organizacional conformada por directivos, equipo docente, normas, instancias de decisión y actores y factores** que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas en la escuela, así como el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliegue la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, **de acuerdo con una visión y misión precisa compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar**, considerando la capacidad para definir una filosofía, los valores y los objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego **las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción** a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

1.3 Gestión Pedagógica.

Rodríguez (2009) menciona que la gestión pedagógica es el **quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico** que realizan los profesores en colectivo para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. En este sentido, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico como lo es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión y no se trata sólo de una disciplina teórica, sino que su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una **disciplina aplicada en un campo en acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.**

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo. Para Zubiría (2006), el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece el alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000), **el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje, pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socioafectivo.**

TEMA 2. Características Clave de las Escuelas Efectivas.

Casi todos los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo tanto en primaria como en secundaria es un factor clave. Al respecto, Gray (1990) argumenta que **“la importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar”**. Además, señala el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad.

En otro orden de ideas, las reseñas de Purkey y Smith (1983) y del Departamento de Educación de los Estados Unidos de América _ United States Department of Education (1987) concluyen que **el liderazgo es necesario para iniciar y mantener el mejoramiento de la escuela.**

Once factores para las escuelas efectivas:

1. Liderazgo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Firme y dirigido. ● Enfoque participativo. ● Profesionista sobresaliente.
2. Visión y objetivos compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Unidad de propósito. ● Consistencia en la práctica. ● Colaboración y trabajo colegiado.
3. Ambiente de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atmósfera ordenada ● Ambiente de trabajo atractivo
4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar.	<ul style="list-style-type: none"> ● Optimización del tiempo de aprendizaje. ● Énfasis académico. ● Enfoque en el aprovechamiento.
5. Enseñanza con propósito.	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización eficiente. ● Claridad de propósitos. ● Práctica adaptable.

<p>6. Expectativas elevadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Expectativas globales elevadas. ● Comunicación de expectativas. ● Desafío intelectual.
<p>7. Reforzamiento Positivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Disciplina clara y justa. ● Retroalimentación.
<p>8. Seguimiento de avances.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Seguimiento de desempeño del alumno. ● Evaluación del funcionamiento de la escuela.
<p>9. Derechos y responsabilidades de los alumnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Elevar la autoestima del alumno. ● Posiciones de responsabilidad. ● Control del trabajo.
<p>10. Colaboración hogar – escuela.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos.
<p>11. Una organización para el aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación y actualización del personal académico basadas en la escuela.

TEMA 3. Educar en la Diversidad.

Entendemos que una educación intercultural para todos aborda tres aspectos fundamentales: la pertinencia, la convivencia y la inclusión (UNESCO, 2005a). La pertinencia se refiere a la **relevancia cultural y significación de los aprendizajes que tienen lugar en la escuela**, es decir, si se trabajan los temas de la identidad, si se les reconoce a los alumnos sus experiencias, saberes previos y visiones del mundo.

La formación para la convivencia intercultural implica enseñar no sólo sobre otras culturas sino que también existen distintos puntos de vista, estilos comunicativos e interpretaciones de la realidad; **enseñar a resolver conflictos que surgen de las diferentes posiciones, enseñar a reconocer los derechos propios tanto como los de otros y enseñar cómo se han dado históricamente y hasta hoy las relaciones entre culturas en nuestro continente**, estimulando una posición crítica y transformadora al respecto.

Finalmente, la inclusión intercultural consiste en **instituciones educativas que consideran al máximo la desigualdad de oportunidades con que ingresan y desarrollan sus estudios: niñas, niños y jóvenes**, cualquiera sea su condición individual, social o cultural y se comprometen a hacer un análisis crítico sobre lo que es posible hacer desde la escuela para mejorar el aprendizaje y asegurar la participación de todo el alumnado (Booth y Ainscow, 2004).

Retroalimentación de la Lección.

Actividad 1

Realiza la siguiente actividad de aprendizaje. Te pedimos cordialmente poner atención a las instrucciones para su correcta elaboración:

1. Lee con atención el siguiente documento:
 - a. **La gestión educativa: Una visión hacia la formación docente. (Portugal, J. 2013).**
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4735522.pdf>

2. Revisa con atención el siguiente video:
 - a. **Rogelio Tobias – Once características clave de las escuelas efectivas.**
<https://www.youtube.com/watch?v=nsOYl8SzyHg>

3. Con base en la lectura y el video que revisaste, **elabora un resumen donde describas la importancia de la gestión educativa y las características de las escuelas efectivas.**

4. El resumen tendrá una extensión máxima de dos cuartillas, con letra arial número 12, interlineado 1.5.

Rúbrica Actividad 1.

CRITERIOS	CUMPLE		COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS
	SI	NO	
Carátula: nombre del participante, fecha y título del trabajo			
Título del resumen: enunciado que refleje el tema			
Presenta una lógica en la exposición de la información.			
Aborda de manera congruente la exposición de las ideas.			
Aborda los aspectos señalados en las instrucciones.			
Conclusiones: aborda lo más relevante del tema.			
Bibliografía de acuerdo con el formato del Manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA)			

Bibliografía de Apoyo para Estudio.

- ✓ SEP (2010) Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2010), Módulo 1, Programa Escuelas de Calidad.
- ✓ Sammons, P. (1998) Características clave de las escuelas efectivas.
- ✓ Principios Pedagógicos que sustentan el Plan de Estudios 2011 – Acuerdo 592.
- ✓ Hirmas, C. (2009) Educar en la diversidad cultural: lecciones aprendidas desde la experiencia en América Latina.
- ✓ SEP (2012) Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo, Vol. 4.
- ✓ SEP (2014) Orientaciones para la prevención, detección y actuación en casos de abuso sexual infantil, acoso escolar y maltrato en las escuelas de Educación Básica.

Referencias Bibliográficas.

1. SEP (2010) Programa Escuelas de Calidad, Módulo I, Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.
<http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>
2. Sammons, P., et. al. (1998) Características clave de las escuelas efectivas. Recuperado de internet:
<https://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/posgrados/acom/Primaria/CCDpri/documentos/Caracteristicas.pdf>
3. Hirmas, C. (2009) Educar en la diversidad cultural: lecciones aprendidas desde la experiencia en América Latina, Reflexiones Pedagógicas, Docencia No. 37.
Recuperado de internet:
https://coleccion.siaeducacion.org/sites/default/files/files/2_hirmas_r_educar_en_la_diversidad_cultural_revista_docencia_no_37.pdf
4. Portugal, J. (2013) La Gestión Educativa: Una visión hacia la Formación Docente, Revista No. 12 Motricidad y Persona, Universidad Central, Facultad de Ciencias de la Educación.
Recuperado de internet:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4735522.pdf>
5. Tobias, R. (2021) Once características clave de las escuelas eficaces, Youtube.
Recuperado de internet:
<https://www.youtube.com/watch?v=nsOYl8SzyHg>

**Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.
Todos los derechos reservados.
Prohibida su reproducción parcial o total.
México 2021.**

The background features a dark brown color with several large, overlapping, wavy organic shapes in a slightly lighter shade of brown. Two vertical rectangular areas are filled with a grid of small, light brown dots. A solid orange vertical bar runs along the right edge of the page. The logo for SNTE is positioned in the lower-left quadrant.

SNTE *Sindicato
Nacional de
Trabajadores de la
Educación*

"POR LA EDUCACIÓN AL SERVICIO DEL PUEBLO"