

## LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

### DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR:

El contenido de esta dimensión permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes

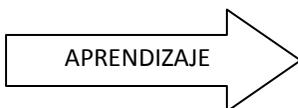
#### FACTORES



Revisar y reflexionar acerca del proceso de **enseñanza**, puede llevar a reconocer la relación entre significado y práctica que ejerce cada docente. Pudiera decirse que las formas o estilos que se aplican para enseñar a los alumnos, muestran el concepto que tiene cada uno sobre lo que significa la enseñanza, y determina las formas que se ofrecen a los alumnos para aprender. Por tal razón, los procesos de enseñanza y de aprendizaje guardan una estrecha relación.

La acción de enseñar en lo formal, está a cargo de los profesores. Ellos son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades. Por ello, la mayor responsabilidad de que los estudiantes aprendan recae necesariamente en los profesores y las formas como orientan las acciones de enseñanza.

Las formas o estilos de enseñanza de cada profesor, pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente, conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.



Respecto del proceso de **aprendizaje**, conviene preguntarse: ¿Qué significa aprender?, ¿cuándo se reconoce que se ha logrado un aprendizaje?, ¿identifica cómo aprende cada uno de sus alumnos y qué requieren para lograrlo?, ¿qué indica que **todos** sus alumnos aprenden lo que tienen que aprender y que lo hacen en el tiempo destinado para ello?, ¿hay claridad respecto de lo que los alumnos deben aprender en cada asignatura y al término del nivel donde se ubican?, ¿reconoce las capacidades, aptitudes, estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos?, ¿de qué manera estimula sus avances, esfuerzos y logros?, ¿conoce el perfil de egreso que deben lograr los estudiantes al término de su educación básica? Para el caso de preescolar, ¿sabe cuáles son los procesos de desarrollo que deben alcanzar los alumnos de acuerdo con los campos formativos? Estos cuestionamientos ayudan a comprender lo trascendente y relevante que pueden ser las formas y estilos de enseñanza en el logro de aprendizajes.

Llama especialmente la atención el hecho de que al inicio de cada ciclo escolar los profesores identifican, con cierta probabilidad, a los alumnos que no lograrán los aprendizajes requeridos para aprobar el curso y como predicción en muchos casos se cumple. ¿Qué hacer para que los alumnos que se identifican en riesgo de fracaso escolar no se rezaguen? Entre otras cosas, es necesario precisar las opciones que se pueden ofrecer a estos alumnos, reconociendo sus capacidades, aptitudes, estilos y ritmos para aprender.

El hecho de que algunos estudiantes no muestren haber aprendido un mismo contenido al mismo tiempo que los demás, no significa que en el transcurso del grado no lo lograrán, por ello la atención específica que pueda tener el maestro con ellos es determinante (**ritmos de aprendizaje distintos**), por lo que se requiere un seguimiento puntual a cada alumno y, especialmente, a los que muestran dificultades para lograr aprendizajes.



Así como cada profesor tiene un estilo propio para enseñar, también los alumnos tienen un estilo o formas particulares para aprender. Tomar en cuenta los **estilos de aprendizaje** significa reconocer las formas con las cuales los alumnos desarrollan mayor concentración para hacer uso de las herramientas cognitivas como la observación, razonamiento, análisis, síntesis y la retención, entre otras. ¿Qué estilos de aprendizaje identifica en usted mismo y en sus alumnos? Tener conciencia de ello significa reconocer los factores que pudieran influir en la obtención de aprendizajes más logrados, considerarlos, ayuda a comprender las formas requeridas por cada estudiante para construir sus aprendizajes y permite a los maestros poner en práctica alternativas didácticas que propicien que el proceso de aprender sea significativo para cada estudiante.



Un elemento fundamental del proceso de enseñanza es la **planeación**: ¿Cómo se planea cada clase, cada unidad, cada ciclo escolar?, ¿qué rutas o caminos didácticos se proponen para cada clase? La reflexión a partir de la revisión de la planeación permite identificar la variedad de formas con las que se enseña cada tema, asignatura y grado escolar, lo que permite identificar los estilos y formas de enseñanza que de manera sistemática se utilizan en el aula y que pueden favorecer o no la construcción de aprendizajes.

También la planeación del docente permite descubrir si lo planeado toma en cuenta los enfoques del plan y programas de estudio para el tratamiento de los contenidos, y si éstos se articulan con los diferentes programas y proyectos que operan en la escuela y que contribuyen con el aprendizaje de los alumnos, además de verificar si considera la atención a la diversidad; es decir, si se proponen diversas rutas para atender a un conjunto de estudiantes que por naturaleza son distintos. Asimismo puede identificarse; si los valores se trabajan únicamente en una asignatura o en todas las asignaturas.

La planeación docente es un insumo importante para el análisis y reflexión sobre las formas de enseñanza que se emplean de manera recurrente y que repercuten de algún modo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.



Otro elemento determinante es la **evaluación** que junto con la planeación se convierten en herramientas orientadoras y retroalimentadoras del hacer del maestro. La evaluación a los alumnos es un insumo valiosísimo que le permite identificar quién o quiénes no están logrando lo esperado, en tal sentido la reflexión propicia el reconocimiento de la relación que existe entre las formas cómo enseña y cómo evalúa y, los logros de sus alumnos.

Asimismo, la evaluación identifica y precisa dónde están las dificultades o ausencias que tienen los alumnos para aprender. Lo deseable es que esta información se aproveche para proponer nuevas estrategias que apoyen el avance. Otros de los insumos que aportan información trascendente acerca de cómo se enseña y evalúa, es el diseño de los ejercicios que realizan los alumnos en los cuadernos, y los exámenes que aplica el docente, así como los resultados obtenidos. Al revisarlos encontrará situaciones que reflejan las formas de enseñanza y su impacto en el aprendizaje, por lo que será necesario reflexionar para reorientar algunas prácticas si es necesario.

Si la planeación toma en cuenta la diversidad de los estudiantes y la evaluación se enfoca a retroalimentar lo que no se ha aprendido, es decir a aprovechar los aciertos y errores para corregir y consolidar el aprendizaje, entonces se estará dando un gran paso hacia el logro educativo de todos los alumnos.



Las investigaciones señalan que uno de los factores determinantes en el logro educativo es el clima que se vive en la escuela y por ende en cada aula. Esto lleva a reconocer cómo son las relaciones que establecen los docentes con sus alumnos, y un indicador de ello es la confianza: ¿Qué grado de confianza genera en el grupo o grupos que atiende?, ¿cómo son las relaciones que establece con sus alumnos y entre ellos?, ¿demuestra preferencia por algunos alumnos?, ¿qué características presentan los alumnos que son aceptados, discriminados o ignorados?, ¿qué hace ante la diferencia?, ¿las relaciones que propicia generan un clima que estimula el aprendizaje?



El **tiempo** que se destina a la enseñanza es también un factor asociado con la calidad de los aprendizajes. Respecto de este elemento es prioritario identificar la forma como administra el tiempo para la organización de las actividades de enseñanza y de aprendizaje. Al hacer un balance de la cantidad de tiempo destinado a actividades como el pase de lista, la revisión de tareas, la obtención de trabajos, los concursos, la disciplina, los reportes y las comisiones, entre muchas otras, ¿cuánto es el tiempo efectivo que destina para enseñar?, ¿qué tan importantes son dichas actividades y qué prioridad tienen en función de la enseñanza y el aprendizaje? Conviene reflexionar para reconocer cuáles de estas tareas son necesarias y qué alternativas o cambios es posible implementar a fin de destinar el mayor tiempo a la acción de enseñar y a la verificación de lo que se aprende con lo que se enseña.



Los **materiales didácticos** son de gran apoyo para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje. ¿Qué tipo de recursos o materiales didácticos utiliza para el tratamiento de los contenidos de aprendizaje?, ¿son variados, atractivos, interesan a los alumnos?, ¿hacen falta otros, de qué tipo y para qué? Los materiales en el aula son de gran importancia, contribuyen a despertar la curiosidad, creatividad y formas de aprender a aprender; todo lo que nos rodea puede ser un magnífico recurso didáctico y dependiendo del tratamiento de los contenidos se hace necesario utilizar otros materiales diferentes.

Es conveniente hacer un listado de todos los recursos con los que se cuenta en el aula y en la escuela a fin de aprovecharlos; así como aquellos que son necesarios para programar su adquisición, de este modo, se estará contribuyendo a mejorar las formas de enseñar y de aprender. Se sabe que hay escuelas con bastantes recursos que se encuentran guardados bajo llave, no se utilizan por diversas razones, ¿qué decisiones y acciones habría que emprender para aprovechar y optimizar el uso de todos estos recursos favorecedores de experiencias de aprendizaje?

## DIMENSIÓN ORGANIZATIVA:

Reflexionar acerca del contenido de esta dimensión contribuirá a identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento del centro.

¿Qué sentido tiene revisar las formas de organización escolar? ¿Qué trascendencia tiene en el aprovechamiento de los alumnos la toma de decisiones mediante la cual se define la organización de las tareas de la escuela? ¿Cómo son las relaciones que se establecen entre el personal, los alumnos, las autoridades y los padres de familia u otros miembros de la comunidad? ¿Cómo caracteriza el clima o ambiente escolar en el que se desempeña? ¿A qué cree que se deba? ¿La organización de los actores escolares considera la planeación y la evaluación, como herramientas de mejora? en los espacios que tienen para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela ¿cuáles son los temas que se tratan con frecuencia? ¿Logran acuerdos y compromisos y se les da seguimiento?

Responder a tales cuestionamientos en lo individual permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia de varios elementos, entre los que destacan los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que consideran más convenientes al enfrentar diversas situaciones. Comúnmente las decisiones que en colectivo se toman buscan favorecer a los directivos y docentes, y no necesariamente los intereses de los beneficiarios directos o indirectos del servicio que presta la escuela: alumnos y padres de familia.

### FACTORES

ORGANIZACIÓN  
ESCOLAR

Un criterio fundamental que debe centrar las decisiones en las organizaciones escolares es el que tiene que ver con el logro educativo. Si todas las decisiones giran en torno a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados educativos serán superiores a los que actualmente logran, porque al colocar en el centro de la escuela los aprendizajes de los alumnos/logro educativo, la organización buscará acercar nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana.

CLIMA  
ORGANIZACIONAL

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, tirantes, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes conllevan a prácticas docentes muy similares, -no generalizables, pero si prevalecientes-, lo que determina un ambiente de aula y escuela que poco favorece la profesionalización del personal y en consecuencia la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; asimismo no genera el involucramiento de todos los alumnos y padres de familia en las tareas de toda la escuela para su mejoramiento.

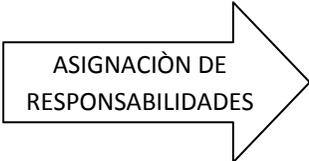
Un ambiente o clima rutinario no crea condiciones para la mejora continua de todos los procesos que se viven en la escuela y muy difícilmente se obtendrán resultados exitosos que den satisfacción a los responsables de la escuela.

ACTITUD  
PROFESIONAL

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado, utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

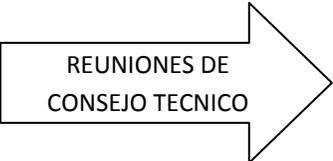

 LIDERAZGO

Tomar las decisiones y asumir los compromisos en lo individual y colectivo, requiere algo más que voluntad como el reconocer que se necesita mayor capacitación y actualización sobre lo que puede ayudar a mejorar las prácticas en el aula, a desarrollar las habilidades requeridas para dirigir los procesos de enseñanza y de aprendizaje pero también los de organización y administración escolar, así como los que tienen que ver con el involucramiento de los padres de familia en las tareas educativas y que permitan dar continuidad a los aprendizajes de sus hijos en el hogar.


 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

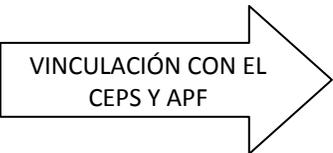
Por otra parte, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otros), la operación del Consejo Técnico Escolar, así como la vinculación con la Asociación de Padres de Familia y/o Consejo Escolar de Participación Social.

Conviene preguntarse ¿qué sentido tienen las comisiones que operan en la escuela?, ¿en qué y a quiénes favorecen?, ¿cuánto tiempo se les dedica y a costa de qué?, ¿qué tanto se articulan o integran a los contenidos curriculares que se abordan en las aulas?


 REUNIONES DE CONSEJO TECNICO

Respecto de los espacios para las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela, es importante reconocer la utilidad que tienen, para que sirven, que situaciones y temáticas se abordan, a qué acuerdos se llegan y cómo se revisa su cumplimiento o modificación. Un aspecto clave, es que en las reuniones el mayor tiempo se dedique a temas académicos, a plantear alternativas a las diversas situaciones que impiden o no favorecen el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos, de las prácticas de los profesores y directivos, así como el hacer del personal de apoyo y asistencia, en caso de tenerse; o bien a la mejora de las relaciones con los padres de familia para contar con mayor apoyo para sus hijos.

El espacio del Consejo Técnico es una oportunidad valiosa de intercambiar con los pares inquietudes y formas de cómo mejorar lo que se ha venido haciendo; asimismo puede aprovecharse para identificar articulaciones entre las diversas asignaturas y grados; también para establecer vinculaciones entre los programas y proyectos federales y estatales que operan en la escuela e integrar mejor los contenidos y acciones que contribuyan a desarrollar visiones más integrales y prácticas.


 VINCULACIÓN CON EL CEPS Y APF

Otro aspecto de esta dimensión se basa en las formas que emplea la organización de la escuela para vincularse con la Asociación de Padres de Familia. Tradicionalmente, ¿para qué son requeridos los padres de familia?, ¿qué criterios los mantienen un tanto o un mucho distantes de lo que ocurre en la escuela?, ¿convendría involucrarlos más para compartir situaciones educativas que tienen que darse en la escuela, pero que pueden tener apoyo y continuidad en el hogar?

Respecto de la integración y funcionamiento del Consejo Escolar de Participación Social, ¿conocen como se constituye?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿opera en su escuela?

La integración de este organismo favorece a la dirección de la escuela y en consecuencia a toda la comunidad escolar, ya que puede contribuir con una serie de tareas que absorben tiempo a directivos y docentes. Las funciones del Consejo Escolar de Participación Social, se encuentran claramente especificadas en las Reglas de Operación del PEC 2009. Es importante revisarlas y valorar la pertinencia de apoyarse en este consejo para optimizar de mejor manera el tiempo y los recursos humanos, financieros y materiales.

## DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA:

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

### FACTORES



Acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza, entre otros). Además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

## DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL COMUNITARIA:

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

### FACTORES



También en esta dimensión se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, entre los que se encuentran los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.



La participación de los padres y de otros actores de la comunidad permite alianzas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de los resultados que rinde la escuela a la comunidad. Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como, de lo que se proponen los profesores lograr que aprendan los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda. Es recomendable tener una mayor cercanía con padres de alumnos en riesgo de fracaso escolar, de tal forma que una atención diferenciada contribuya a disminuir la reprobación y deserción escolar; esto significa informarlos permanentemente sobre el nivel de aprovechamiento y aplicar estrategias específicas para su atención oportuna.