

Proyecto de Mejora en un Centro Escolar de Nivel Primaria en el Noroeste de México

Improvement Project in a Primary School in Northwest Mexico

Marina Guadalupe Ocaño Cota*¹, Ana Gloria Jiménez Williams²
y Leonardo David Glasserman Morales³

¹ Centro Escolar Hermosillo

² Escuela Primaria "Profr. José Lafontaine"

³ Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora

El presente estudio muestra la experiencia que se siguió para detectar un área de mejora en una institución de reciente creación de educación primaria del noroeste de México, perteneciente a una red de centros escolares en el país. La pregunta de investigación fue: ¿Cuál es el conocimiento y aplicación de un modelo educativo por parte de los docentes de un centro escolar de reciente creación en el noroeste de México? El objetivo del estudio fue conocer el nivel de apropiación que tienen los docentes de un centro escolar acerca de un modelo educativo, con la intención de indagar las implicaciones en las dimensiones de la gestión escolar, organizativa, pedagógica-curricular y de participación social. Se siguió una metodología cualitativa con un enfoque de estudio de casos donde se consultó a docentes, padres de familia y director del centro escolar donde se realizó el estudio. Los resultados permitieron detectar nuevas áreas de mejora en la réplica del modelo educativo, dado que la institución tiene la responsabilidad de asegurar la calidad de los egresados, la institucionalización del modelo educativo, la continuidad del sistema y la apertura de los nuevos centros escolares.

Palabra clave: Proyecto de mejora, Centro escolar, Nivel primaria, Dirección escolar.

This paper presents the experience to perceive an area of improvement in a newly created institution of elementary education in northwestern Mexico, which belongs to a network of schools in the country. The research question was: What is the level of knowledge and application of an educational model based on values by the teachers of a newly established school in northwestern Mexico? The aim of the study was to determine the level of ownership that teachers have on an educational model, with the purpose to determine the implications on the organizational, pedagogical-curricular and social participation of the school management dimensions. A qualitative methodology was followed based on a case study approach where teachers, parents and director of the school were interviewed. Results allowed to define new areas of improvement in the educational model mimic, because the institution has the responsibility to ensure the quality of graduates, the institutionalization of the educational model, the continuity of the system and opening new schools.

Keyword: Improvement project, School, Grade level, School management.

1. Introducción

Un proyecto de mejora consiste en analizar las áreas de oportunidad para expresar y definir uno o varios planes de acción concretos, a través de objetivos y actividades específicas que deberán llevarse a cabo y que serán evaluables y alcanzables en un periodo determinado (Secretaría de Educación Pública, 2007).

En el presente documento se indica la experiencia que se siguió para detectar un área de mejora en una institución de educación primaria del noroeste de México. Mediante el plan de acción que se implementó se pudo evaluar y dar seguimiento de un plan de mejora diseñado para el centro escolar, así como la evaluación de sus logros. En tanto que, la experiencia de realización de este proyecto, creó nuevas áreas de mejora en la réplica para el personal que comprenden todos los centros del sistema, pues la institución estudiada tiene la responsabilidad de asegurar la calidad de los egresados, la institucionalización del modelo educativo, la continuidad del sistema y la apertura de los nuevos centros.

1.1. Marco contextual

Con base en el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013-2018 de la Constitución Política de México se establece que el Gobierno debe conformar el Plan Nacional de Desarrollo con metas y estrategias específicas. El Presidente de la República de México estableció cinco metas nacionales, mismas que son: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Asimismo, indicó tres estrategias transversales, de observancia para todas las dependencias y organismos, las cuales son: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género (Secretaría de Educación Pública, 2013),

La Secretaría de Educación Pública (SEP) elaboró el PSE a partir de la meta nacional México con Educación de Calidad y de todas las líneas de acción transversales que le corresponden al dicho sector. Con el propósito de elevar la calidad de la educación con equidad, el PSE se fundamenta en el artículo 3° Constitucional y en la Reforma Educativa que modificó la Ley General de Educación. Este Programa detalla los objetivos, estrategias y líneas de acción en materia de educación básica, media superior, superior, formación para el trabajo, deporte y cultura, con una perspectiva de inclusión y equidad.

De este Programa se detallan lo siguiente en la entidad de Sonora, que es donde se desarrolla el presente estudio: De acuerdo con la cobertura, en educación básica se tiene el lugar número 24, con un 96.3%. En el grado promedio de escolaridad se ocupa el lugar 6 a nivel nacional, con 9.1 años y donde el promedio nacional es de 8.4 años (Secretaría de Educación Pública, 2013).

Al llevar a cabo una comparación de la población que conforman los centros escolares que pertenecen a un sistema educativo de carácter privado auspiciado por una empresa, se encontró que la población de uno de los centros ubicados en el occidente de México tiene en gran medida asimilado y aceptado el modelo educativo, siendo éste centro el pionero hace cincuenta años.

El comité educativo del sistema de centros es quien da seguimiento a la implementación del modelo que se desea replicar en cada uno de las instituciones que

conforman el sistema, los cuales son evaluados con las visitas que se realizan desde el centro matriz al igual que mediante videoconferencias que se llevan a cabo como medición y entendimiento del modelo por parte de los docentes y personal administrativo de forma semanal.

Asimismo, el comité educativo brinda servicio y atención permanente a los cuatro centros que la conforman en la actualidad, desde el punto de vista administrativo, técnico-pedagógico y de gestión social, para lograr que los centros brinden una educación de calidad y bien fundamentada en la vivencia de valores, que logren permear al alumnado y por consiguiente a sus familias.

Otro nivel de la estructura lo conforma la dirección de cada uno de los centros escolares, como miembros claves en la continuidad del modelo y en el aseguramiento de su pertinencia tomando como base a la comunidad en la que está inserto cada centro.

Para efectos de este estudio se identificó uno de los centros escolares ubicado en el estado de Sonora, México. En dicho centro se consideran los valores como los pilares fundamentales de la formación integral de los alumnos, pues mediante una experiencia vivencial día a día, aunados a la formación académica, se pretende ser agentes de cambio en el entorno en el cual se está inmerso y que sean transformadores de mejores oportunidades de vida.

Por lo tanto, se desprende de esta situación, la necesidad de que los docentes que conforman el equipo de trabajo se preparen y conozcan el modelo educativo. Cabe mencionar que el centro escolar es una institución educativa la cual atiende a alumnos que son familiares directos de los empleados de una empresa refresquera, así como también a un porcentaje de alumnos que provienen de comunidades circundantes. Por lo tanto, la administración es de carácter privado pero no se cobran cuotas o colegiaturas a los alumnos, tanto a los empleados de la empresa refresquera ni a los alumnos de la comunidad circundante.

1.2. Planteamiento del problema

Al inicio de cada ciclo escolar, las escuelas aplican las evaluaciones de diagnóstico, mismas que arrojan los resultados de los conocimientos adquiridos. En el caso de la institución del estudio se enfrenta un bajo promedio general, siendo de 61% en matemáticas en los siguientes rubros, sentido numérico y pensamiento algebraico, forma, espacio y medida, así como manejo de la información.

Por otra parte, el propósito de los programas en la educación primaria de la asignatura de español, es propiciar el desarrollo de las capacidades de comunicación de cada alumno(a), mediante los distintos usos de la lengua hablada y escrita, obteniendo un 68% general de aprovechamiento. En vista de éstos resultados, se considera importante, buscar una solución a esta problemática haciendo énfasis en los medios y estrategias educativas que lleven a mejorar estos porcentajes.

Para esta etapa del proyecto se debe considerar la falta del dominio por parte de los docentes que laboran en este centro escolar acerca del modelo educativo, el cual se aborda como el tema principal de la problemática, debido a la necesidad de mejorar su implementación para obtener mejores resultados permitiendo el desarrollo de inteligencias múltiples en el alumno. En el centro escolar, se aplican evaluaciones semanales para verificar que los aprendizajes esperados sean adquiridos por los alumnos. Los docentes se apoyan en listas de cotejo, rúbricas, registros de observación, entre otros.

Por lo tanto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el conocimiento y aplicación de un modelo educativo por parte de los docentes de un centro escolar de reciente creación en el noroeste de México? En tanto, el objetivo del estudio fue conocer el nivel de apropiación que tienen los docentes de un centro escolar acerca de un modelo educativo, con la intención de indagar las implicaciones en la dimensión organizativa y pedagógica-curricular.

2. Marco teórico

Se considera que el hombre nace inacabado y es la sociedad, por medio de la educación, la que lo transforma en alguien similar a las personas existentes eliminando las diferencias entre generaciones, siendo contradictoria con la intención de trabajar las diferencias entre los individuos (Delval, 1992).

El individuo tiene la necesidad de desarrollarse en el interior de una sociedad por medio de todos y cada uno de los contactos que sostenga con los demás (Ramos, 2001). Las relaciones sociales están en la base de la construcción de las características que hacen al ser humano propio de su cultura.

El Modelo de Inteligencia Espiritual señalado por Gallegos (1999) ubica de manera extraordinaria tanto las inteligencias múltiples como la inteligencia emocional, las cuales tienen un alto impacto en los modelos educativos. Las Inteligencias Múltiples, según Goleman (2008) evocan a tomar conciencia de las emociones, entender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones en el trabajo, resaltar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que ofrecerá mayores posibilidades de desarrollo personal.

Caer en la autocomplacencia y pensar en no requerir un cambio escolar, en palabras de Murillo y Krichesky (2012), es estar en el camino para hacerlo mal y cada vez peor. El sentido de la evaluación de un centro escolar puede tener distintos propósitos: acreditación, ordenamiento, rendición de cuentas, toma de decisiones sobre incentivos y sanciones, mejora del centro escolar; es decir, al igual que los otros ámbitos de la educación y los sistemas educativos que hoy en día son objeto de evaluación, los centros escolares experimentan y enfrentan procesos de evaluación que pueden conducir tanto a la toma de decisiones blandas como duras (Ravela, 2006). En el caso de la evaluación aplicada al centro escolar es con el fin de conocer su nivel de capacitación y áreas de mejora.

De acuerdo con el plan estratégico de transformación escolar en su apartado de dimensión pedagógica curricular la acción de enseñar en lo formal, está a cargo de los profesores por lo que 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 alumnos aprendan recae necesariamente en los profesores y las formas en que orientan las acciones de enseñanza, mismas que pueden ser apreciadas en su planeación, cuaderno de alumnos en su autoevaluación siendo conviene revisar y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender.

Por su parte, la teoría holística de la docencia permite entender el proceso educativo desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo caracterizan; corresponde a una actitud integradora como también a una teoría explicativa que orienta hacia la comprensión del proceso enseñanza-aprendizaje, de los protagonistas y de sus

contextos. La holística se refiere a la manera de ver los elementos y hechos desde su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, interdependencias, particularidades y procesos que, por lo regular no se perciben si se estudian por separado, los aspectos que conforman el universo educativo (Gavotto, 2012). Tal es el caso del análisis que se presenta de este centro escolar que permite ver los elementos en su totalidad y en la realidad educativa que atienden.

Ahora bien, Schmelkes (2014) señala la importancia de evaluar los centros escolares para mejorar la escuela, vistos como complementarios a los sistemas de evaluación para obtener información y/o para estimular o apoyar escuelas, destacando diversos aspectos a considerarse para ser evaluados entre los principales se encuentran: prácticas pedagógicas en el aula, calidad docente, características de la escuela y del director, así como el sistema de supervisión.

La autonomía de gestión entendida como la capacidad de la escuela para la toma de decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo (DOF, 2014) promueve que la comunidad escolar constituya un proyecto de trabajo en el que prevalezca la visión común, comunicación, coordinación y colaboraciones efectivas entre directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en torno a la mejora del servicio, tal es el caso del centro escolar analizado.

Para tener una aproximación a la realidad escolar y a sus formas de gestión, se requiere de la clasificación en dimensiones que permiten analizar, observar, criticar e interpretar detenidamente lo que sucede en el interior de la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela. Las dimensiones para hacer este análisis de la gestión de la escuela son cuatro: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y de participación social.

La dimensión pedagógica curricular permite reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje; la organizativa considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia; el análisis de la dimensión administrativa permite el reconocimiento del tipo de actividades que favorecen o no los procesos de enseñanza con el fin de que puedan ser modificados para mejorar el rendimiento educativo; por último, la dimensión de participación social identifica la forma en que 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 que promueve el centro escolar (Secretaría de Educación Pública, 2007).

La formación continua debe considerar a la escuela como el espacio donde también aprenden los maestros, a través del diálogo entre colegas, el trabajo colaborativo, el acompañamiento académico que permita fortalecer las competencias profesionales de los docentes (Secretaría de Educación Pública, 2013).

Es conveniente mencionar que los centros escolares son evaluados con el fin de que el plantel pueda tomar las decisiones necesarias para mejorar la gestión y la enseñanza, en tanto éstos se reconocen como factores manipulables. De acuerdo con Casanova (2000) la evaluación no solo contribuye a la mejora cualitativa de la educación sino también a la organización y funcionamiento del mismo, puesto que constituye un requisito ineludible para mejorar la calidad de la educación.

La ruta de mejora escolar es un planteamiento dinámico que hace patente la autonomía de gestión de las escuelas, es el sistema de gestión que permite al plantel ordenar y

sistematizar sus procesos de mejora. Comprende los procesos de: planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, no son estáticos y lineales, por el contrario, son dinámicos y cíclicos, donde el Consejo Técnico Escolar (CTE) debe, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones (Secretaría de Educación Pública, 2014).

Cuando la evaluación se orienta hacia las instituciones pone el énfasis en aspectos tales como los procesos educativos, los métodos didácticos, las relaciones interindividuales y grupales, el clima escolar, la distribución y utilización de los recursos o el desarrollo del currículo (Santos, 1990). Develando la realidad interior de cada centro de trabajo, establece una base sólida para la propuesta y la adopción de programas individualizados de mejora, al permitir la detección de los puntos fuertes y débiles de su funcionamiento. Así entendida, la evaluación de los centros adquiere sentido por sí misma.

Los sistemas nacionales de evaluación en México, de acuerdo con Tiana (2003), persiguen una multiplicidad de propósitos, al ser orientados a la consecución de uno o varios objetivos:

- ✓ Ayudar a las escuelas y a los profesores a mejorar la calidad de la educación que imparten, proporcionándoles una información relevante y significativa que les permita valorar su situación real y sus logros.
- ✓ Conocer y valorar en qué medida se están alcanzando los objetivos educativos o los estándares propuestos para los distintos niveles o parcelas del sistema educativo, contribuyendo al mismo tiempo a establecer metas y niveles de referencia.
- ✓ Forzar a las instituciones escolares y a los agentes educativos a generar dinámicas de cambio, por medio de la comparación o la competencia.
- ✓ Rendir cuentas a la sociedad o a las autoridades educativas acerca de los logros conseguidos, eliminando así la opacidad del sistema educativo y de las instituciones escolares.
- ✓ Establecer sistemas de incentivos para las instituciones y para los profesionales de la educación.
- ✓ Certificar, acreditar o seleccionar instituciones, programas de estudio, profesores o estudiantes.
- ✓ Conocer y valorar la situación del sistema educativo, así como el impacto producido por las políticas adoptadas.
- ✓ Introducir elementos de racionalidad en el debate público y en la construcción de políticas en el ámbito de la educación.

Es cierto que estos propósitos no son en todos los casos compatibles entre sí, pero no lo es menos que las políticas nacionales de evaluación seleccionan algunos frente a otros, les conceden distinto énfasis, establecen prioridades entre ellos o los interpretan de diferente manera.

3. Marco metodológico

Se siguió una metodología cualitativa bajo un enfoque de estudio de casos simple (Stake, 1999). La elección de la población y muestra fue de tipo no probabilística

intencional de acuerdo con Merriam (2002). Las técnicas de recolección de datos incluyeron la revisión de documentos a través de listas de cotejo, cuestionarios y registros de observación.

En cuanto a la revisión de documentos, se trabajó con las carpetas evaluativas de los docentes en donde se puso énfasis en las categorías: a) tipos de evaluación, b) proceso de la evaluación, c) estrategias de evaluación, y d) actitudes de la evaluación. Dichas categorías se consideraron tomando como base la propuesta de Figueroa (2005) y de Ander-Egg (1989), destacando en cada una de ellas el trabajo de evaluación que cada docente realiza dentro del aula y que se incluye en el portafolio institucional de seguimiento de cada uno de los alumnos, permiten reconocer con facilidad los avances y áreas de oportunidad para valorar las actividades implementadas y brindar seguimiento a los aprendizajes esperados alcanzados, por lo que resultaron adecuadas para desarrollar un proyecto que permitiera conocer cómo evalúan los docentes al centro educativo.

Para conocer la ubicación de la escuela del estudio se consideraron las dimensiones de la gestión que propone la Secretaría de Educación Pública (2011) por lo que fue necesario aplicar una encuesta dirigida a docentes y padres de familia. El instrumento constó de tres apartados referentes a las siguientes dimensiones: pedagógica curricular, organizativa y de participación social. En los cuales se consideró la opinión de los participantes en relación a la metodología utilizada dentro del centro escolar, la programación diaria, elaboración de material didáctico por parte de los maestros, formación de los alumnos, convivencia escolar, desarrollo de hábitos saludables, relación docente-alumno, ambiente escolar, entre otras actitudes a desarrollar por parte del modelo educativo del centro al interior del mismo. Cabe destacar que la dimensión administrativa no se tomó en cuenta, ya que este centro educativo depende administrativamente de la sede, localizada en el centro del México.

El cuestionario base se aplicó a docentes y padres de familia que forman el centro escolar, para obtener datos que permitieran conocer hasta dónde conocían y estaban enterados de los procedimientos que se llevan a cabo, abordando aspectos desde la misión y visión del centro escolar, su filosofía, planeación estratégica, necesidades internas y externas, programas internos en que se participa así como rendición de cuentas: financieras, avances y seguimiento. El cuestionario utilizado constó de 35 preguntas en total, divididas en las categorías de dimensión pedagógica, organizativa con doce indicadores y dimensión social con once indicadores. Es importante mencionar que los padres de familia, solo respondieron a la dimensión social, considerando la más adecuada para ellos.

La aplicación de los cuestionarios, basados en escala Likert y bajo un nivel ordinal, se caracterizó por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que era sujeto el entrevistado, estaban establecidas en baterías y tuvieron un mismo esquema de reacción permitiendo que la persona que fue entrevistada pudiera identificarse con rapidez en el sistema de respuestas. La validez de los instrumentos se aseguró mediante las técnicas de validación de expertos, al consultarle sobre los mismos.

Dentro de las estrategias de observación se utilizaron los cuadros para organizar los esquemas con casilleros integrados donde se fueron plasmando las situaciones que permitieron brindar un seguimiento óptimo al objetivo de este trabajo, registrándose los elementos observados dentro de la práctica de los docentes, la organización de una

sesión didáctica, la participación de los padres de familia en las reuniones de trabajo, así como las sesiones de capacitación recibidas durante el lapso de la investigación. La observación ocupa un lugar predominante en el proceso científico. Sin ella sería difícil de concebir este cúmulo de conocimientos sistematizados que constituirían la ciencia (Baena, 1998).

Desde el punto de vista de quien investiga se considera que la observación es de suma importancia, ayudando a detectar momentos en los cuales se pueden valorar los aprendizajes del alumno, su comportamiento y la evolución de ellos mismos. Así mismo, se puede interactuar con los padres de familia y plasmar sus comentarios, dudas y satisfacciones en relación con el que sus hijos estudien en el centro escolar, validando la labor docente y directiva en todo momento, ayudando a fortalecer relaciones con una comunidad, en la cual todo el colectivo están inmersos e interesados en ser agentes de cambio positivo.

4. Resultados

La revisión de las carpetas evaluativas permitió identificar que los docentes no acostumbran a llevar un control de cada uno de los avances de los alumnos, se omiten actividades dentro, es escaso el uso de rúbricas como instrumento para obtener evidencias, las listas de cotejo y el uso de escalas de actitud, así como el registro anecdótico, siendo esto un área de oportunidad al interior del centro escolar porque evidencia una falta de compromiso del docente al no poner en práctica los contenidos de las capacitaciones que se les imparten, y su puesta en práctica permite mejorar no solo la práctica docente y también, en la mejora de los contenidos curriculares correspondientes al grado.

Por otro lado, se encontró que consideran de gran utilidad los datos personales de sus alumnos, sin embargo los omiten en su organización, tales como: Nombre y apellidos del estudiante, edad, número de identificación del servicio médico que posee, fecha y lugar de nacimiento, domicilio, nombre de la madre, teléfono de los padres, ocupación de los mismos, teléfonos de emergencia y nombre para dirigirse, escolaridad de los padres, nombre del encargado del estudiante (esto es si aplica ya que hay alumnos que viven con sus abuelos, tíos u otro familiar).

La valoración a través de la encuesta y los registros de observación de los aspectos de gestión abordados por la propia Secretaría de Educación, arrojó que los docentes son comprometidos con la labor que realizan, elaboran material didáctico apegado a la situación didáctica que utilizan y de acuerdo a las necesidades e intereses de los alumnos, por lo que los resultados en el desarrollo de hábitos de los alumnos, ambiente escolar y convivencia sana son favorables en la práctica docente, el registro de observación de las capacitaciones ofertadas para el personal indica que participan de manera activa, cumplen con las comisiones asignadas y realizan propuestas favorables para el seguimiento y continuidad de la implementación del modelo educativo.

Con respecto a las aplicaciones que se llevaron en el centro escolar, algunas se aplicaron de forma física y otras fueron enviadas vía correo electrónico a seis padres de familia, porque la mayoría no contaban con estos medios para dar respuesta a las mismas.

Los padres de familia que respondieron el instrumento, mostraron buena disposición, lo cual permitió obtener los resultados necesarios para llevar a cabo una exploración y

análisis de la situación que se vive en el centro escolar. Destaca el hecho que la disposición en participar de los docentes y administrativos ya que fue de gran ayuda.

Con base en los resultados de las aplicaciones de las encuestas, se observó claramente que los padres de familia desconocen algunos procedimientos internos, como las metodologías que se utilizan para que el alumno asimile los conocimientos. También desconocen las proyecciones de los resultados de los alumnos a futuro, en sí, la comunicación con los padres de familia y los resultados que ellos esperan en sus hijos requieren de mayor comunicación. Por ello, se pretende dotar con más tiempo a las evaluaciones aplicadas a los alumnos y de esa forma se pueda medir su desempeño académico.

No se puede pasar por alto, que el 65% de los padres de familia, no cuenta con los niveles de estudio concluidos a nivel medio superior, situación que se ve plasmada en las entrevistas que el centro escolar realiza para inscribir a sus hijos al iniciar el ciclo escolar, siendo un agravante más para los alumnos, donde no pueden recibir el apoyo que requieren, para mejorar sus resultados académicos.

Resulta relevante centrarse en una mejora continua del modelo de aprendizaje que deben recibir a los alumnos en cuanto a:

- a) Los procesos: Acciones de índole cognitiva, afectivo social, e incluso física que el alumno pone en marcha para solucionar una situación utilizando el conocimiento pertinente.
- b) Los conocimientos: incluyen todos aquellos saberes necesarios para desempeñarse de forma competente en una situación y contexto determinado.
- c) Las situaciones y contextos: Toda competencia se aplica en una situación determinada, sea social, profesional, educativa o personal. Por lo tanto, la situación caracteriza el ámbito en el que se aplica la competencia.

Así también, aún no se identifican las necesidades futuras de los alumnos actuales y alumnos próximos; tampoco se cuenta con indicadores de satisfacción de alumnos, padres de familia, empleadores; hace falta establecer los indicadores que midan el impacto de los programas de responsabilidad social y ecológica. De acuerdo con los resultados de la encuesta, aún no se cuenta con indicadores académicos que midan el desempeño por lo menos tres años atrás y como oportunidad valiosa de ser tomada en cuenta, es ser más selectivo al dar oportunidad de ingreso a los alumnos, por las características que el centro escolar establece.

Ha sido importante para el centro contar con el apoyo y asesoría del personal docente experto en el modelo educativo quienes se localizan en otro centro matriz del sistema escolar al que pertenece la institución estudiada. Por otra parte, el equipo que conforma el centro escolar, se compone por un grupo de docentes que han coincidido en la labor educativa durante diferentes años, lo cual agrega calidad y seguridad en el manejo de la planificación y labor docente, a pesar de que la institución es de reciente creación. Asimismo, se encontró que el proceso de planeación no está completamente integrado, ya que la información es relativa al desempeño de la institución, tendencias, necesidades de alumnos, padres y empleadores.

5. Discusión y análisis

La gestión de un centro escolar implica una participación colegiada del personal, de padres de familia, directivos y alumnos. Con base en la autonomía de la gestión donde se promueve que la comunidad escolar constituya un proyecto de trabajo en el que prevalezca la visión común, comunicación, coordinación y colaboraciones efectivas entre directivos, docentes, alumnos, padres de familia y autoridades en torno a la mejora del servicio (DOF, 2014). Por ello, en el centro donde se realizó el estudio se trabajará en dos líneas, a) Intervenir con cada alumno, minuciosamente, según las necesidades detectadas; b) mejorar la práctica docente y las programaciones en la línea de las competencias básicas, mediante planes de mejora, apoyados en capacitaciones para una mejor implementación del modelo educativo.

Sin lugar a dudas, es importante conocer los resultados de las evaluaciones escolares para promover la mejora continua y detección de áreas de oportunidad. De acuerdo con Schmelkes (2014) los centros escolares deben ser evaluados para buscar una mejora. Por su parte, Tiana (2003) indica que para mejorar la calidad de la educación que se imparte en los centros escolares es trascendente contar con información relevante y significativa que les permita valorar su situación real y sus logros. Con base en los resultados del estudio, se encontró que las familias serán informadas de los tres aspectos de importancia para ellas: a) Los resultados de la evaluación diagnóstica, b) relación de esa información con la información recogida a lo largo del ciclo y c) propuesta para trabajar el próximo ciclo escolar. De esta forma, se involucrará más a los padres en la educación de sus hijos, siendo un punto de importancia para un mejor desarrollo de los mismos. Esta revisión de resultados se realizó mediante una acción tutorial, en una entrevista entre padres y docente al final de curso, donde se pudo evaluar con claridad, los avances y mejorías del alumno. De igual manera, se utilizó una retroalimentación con la comunidad educativa considerando los resultados globales de esta evaluación diagnóstica.

Buscar el liderazgo compartido repercute en organizaciones más comprometidas con su quehacer. De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (2013) la formación continua debe considerar a la escuela como el espacio donde también aprenden los maestros, a través del diálogo entre colegas, el trabajo colaborativo, el acompañamiento académico que permita fortalecer las competencias profesionales de los docentes. Con base en las encuestas que fueron aplicadas al personal docente y administrativo se reconoció que el liderazgo es claro, se evalúa con frecuencia y busca que la institución cuente con las condiciones adecuadas de salud, higiene, infraestructura y seguridad. Se concluye entonces que en una institución como un centro escolar de nivel primaria, buscar un liderazgo compartido donde se involucre al personal docente y administrativo logra un equilibrio y bienestar organizacional.

De acuerdo con Casanova (2000), la evaluación no solo contribuye a la mejora cualitativa de la educación sino también a la organización y funcionamiento del mismo, puesto que constituye un requisito ineludible para mejorar la calidad de la educación. Mediante este análisis, se pudo comprender un factor externo que impacta al centro escolar como lo es que un alto porcentaje de los alumnos que viven en la comunidad se ven directamente afectados por estas carencias sociales, no sólo en lo económico sino también en un rezago educativo, el cual se aprecia tomando como base los resultados de las evaluaciones diagnósticas que son aplicadas a los alumnos. Mediante estos instrumentos los docentes pueden llevar a cabo una adecuación general en la curricula

de inicio en sus planificaciones para poder brindar el apoyo necesario y adecuado a cada uno de los alumnos.

6. Conclusiones

Con base en la pregunta de investigación: ¿Cuál es el conocimiento y aplicación de un modelo educativo por parte de los docentes de un centro escolar de reciente creación en el noroeste de México? Se encontró que los encargados de facilitar el proceso de la aplicación del modelo, otorgan de manera oportuna los materiales que requieren los docentes para que el modelo sea implementado de manera paulatina y a medida en que se integran en éste; por lo que se presenta la necesidad de que los docentes, no solo se les otorgue la información, sino también se les brinde capacitación para que utilicen estos materiales y los pongan en práctica con sus alumnos. Se requiere que dominen el modelo, porque con base en ello se medirán los resultados de aprendizaje del modelo de los alumnos.

Es importante realizar este trabajo debido a que no se cuenta con antecedentes de manera escrita acerca de la implementación del modelo educativo revisado y este proyecto servirá como ejemplo para otros centros educativos en operación del mismo sistema o bien, otros que se puedan planear para otras localidades en México.

Para tener éxito en un proyecto tan ambicioso requiere tres aspectos fundamentales: a) Conocer el modelo y los valores que se promueven, b) interiorizar y practicar cotidianamente los valores, y c) aprender técnicas para transmisión efectiva de los valores. Parecería a primera vista un proyecto relativamente fácil de aplicar, sin embargo, surgen complicaciones que deben irse resolviendo conforme avanza la aplicación del modelo.

El primer elemento de importancia es que la directora o director del centro escolar debe tener asimilado y ejercitado en su vida cotidiana los valores propios del modelo y debe contar con las competencias necesarias para transmitirlo y dirigir al equipo docente.

Dado que el personal docente no ha sido formado en este modelo se presentan los siguientes retos: a) Aprender a poner en práctica cada uno de los valores del modelo tanto dentro como fuera el aula, b) desaprender los antivalores que puedan estar presentes en cada persona, c) tener las competencias necesarias para aplicar las técnicas para la transmisión de los valores, y d) tener la vocación y el compromiso para hacer de cada oportunidad cotidiana un aprendizaje en valores.

Debido a que algunos de los padres no han recibido una formación similar, pueden convertirse en un obstáculo, ya sea por razón de no tener claridad en los valores o bien por vivir situaciones diametralmente opuestas a los mismos y que como consecuencia lleven a los niños a cuestionar a sus padres sobre sus conductas cotidianas.

Agradecimientos

Se extiende un agradecimiento a los docentes y padres de familia del centro escolar donde se realizó el estudio y a los directivos del sistema que permitieron el desarrollo de este proyecto de investigación. Asimismo, a los profesores de posgrado, coordinadora del programa de la Maestría en Gestión Educativa y rectora del Centro

Regional de Formación Docente e Investigación Educativa del Estado de Sonora por su asesoría y apoyo para la realización de este estudio.

Referencias

- Ander-Egg, E. (1989). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
- Baena, G. (1998). *Técnicas de investigación*. México, D.F.: Editores Mexicanos Unidos.
- Casanova, M.A. (2000). *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza: Edelvives.
- Delval, J. (1992). *Aprender a aprender. I. El desarrollo de la capacidad de pensar*. Madrid: Alhambra Longman.
- DOF (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5335233&fecha=07/03/2014
- Figueroa, G. (2005). *La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural*. Serie bibliotecología y gestión de información n°7. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/archive/00004794/>
- Gavotto, O.I. (2012). *Crítica a la educación práctica y a la práctica de la educación en México*. Nueva York: Palibrio.
- Gallegos, R. (1999). *Educación Holista. Pedagogía del Amor Universal*. Guadalajara: Fundación Internacional para la Educación Holista.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairóz.
- Merriam, S. (2002). *Qualitative research in practice*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. J. (2011). El proceso del cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(1), 26-43.
- Ramos, R. Y. (2001). *Educación integral. Una educación holística para el siglo XXI*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Ravela, P. (2006). *Para comprender las evaluaciones educativas. Fichas didácticas*. Santiago: PREAL.
- Schmelkes, S. (2015). *Evaluación de centros escolares*. Recuperado de <http://www.oei.es/calidad2/sylvia.htm>
- Santos, M.A. (1990). *Hacer visible lo cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid: Akal.
- Secretaría de Educación Pública (2013). *Programa sectorial de educación 2013-2018*. Recuperado de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf
- Secretaría de Educación Pública (2011). *Estandares de la Gestión para la Educación Básica*. México D.F.: SEP.

Secretaría de Educación Pública (2007). *Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de la Calidad*. México, D.F.: SEP.

Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tiana, A. (2013). *¿Qué pretendemos evaluar, qué evaluamos y qué conclusiones podemos extraer de la evaluación?* Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001423/142330s.pdf>