



Prácticas educativas exitosas

La evaluación para ingreso y promoción docente

LYA SAÑUDO GUERRA
Coordinadora

Prácticas educativas exitosas

La evaluación para ingreso y promoción docente

LYA SAÑUDO GUERRA

Coordinadora



Educación



Grupo de investigación
Cambio Educativo para
la Justicia Social



Esta publicación ha sido financiada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología a través de Fondos Sectoriales INEE Conacyt 2016-1 Proyecto 276826 y por la Red de Posgrados en Educación, A. C. Este libro fue sometido a dos dictámenes doble ciego externo conforme a los criterios académicos de la Comisión de Distribución del Conocimiento de la Red de Posgrados en Educación, A. C.

Primera edición, 2020

D. R. 2020 Red de Posgrados en Educación, A. C.
San Juan de la Cruz 485
Zapopan, Jalisco, México
www.red-posgrados.org.mx

ISBN: 978-84-18080-85-2

Se autoriza su reproducción, citando la fuente correspondiente.

Impreso y hecho en México
Printed and made in México

Contenido

Prólogo	9
<i>Javier Murillo Torrecilla</i>	
Introducción.....	11
<i>Lya Sañudo Guerra</i>	
Acerca de las autoras y autores investigadores	17
Una breve revisión histórica de las políticas de ingreso y promoción docente	27
<i>Lya Sañudo Guerra</i>	
La Reforma Educativa y la evaluación como su estrategia	33
<i>Fabrizio René Orozco Sánchez</i>	
Prácticas educativas exitosas, una mirada a su investigación.....	39
<i>Ruth C. Perales Ponce</i>	
Dentro del marco comprensivo de la mejora de la eficacia escolar.....	47
<i>Lya Sañudo Guerra</i>	
Una estrategia metodológica para el estudio de las prácticas educativas exitosas	51
<i>Lya Sañudo Guerra</i>	
De qué se habla cuando se considera a las prácticas educativas como exitosas	59
<i>Sandra Cristina Machuca Flores</i>	
Prácticas educativas exitosas en cada nivel de la educación obligatoria	75
Educación preescolar	75
<i>María Isabel Sañudo Guerra</i>	
Educación primaria	80
<i>Sandra Cristina Machuca Flores</i>	
Educación secundaria	85
<i>Fabrizio René Orozco Sánchez</i>	
Educación media superior tecnológica	94
<i>Karina Alejo Ramírez</i>	
Prácticas exitosas por función.....	99
Función docente	99
<i>Karina Alejo Ramírez</i>	
<i>Fabrizio René Orozco Sánchez</i>	
<i>María Isabel Sañudo Guerra</i>	
Función directiva.....	115
<i>José Luis Arce Lepe</i>	
<i>Sandra Cristina Machuca Flores</i>	

Función de supervisor escolar.....	122
<i>Amalia Morales Trejo</i>	
<i>Teodomiro Pelayo Gómez</i>	
<i>Francisco Paz Bravo</i>	
<i>Guillermo Ahumada Camacho</i>	
Función de la asesoría técnico-pedagógica.....	135
<i>Martha Patricia Macías Morales</i>	
<i>Martha Leticia Cbrales de Anda</i>	
<i>Francisco Paz Bravo</i>	
<i>Laura Marcela Gueta Solís</i>	
Retos, estrategias y directrices para las prácticas exitosas en las funciones educativas....	145
<i>Lya Sañudo Guerra</i>	
Consejo Técnico Escolar como política y eje articulador.....	153
<i>Martha Patricia Macías Morales</i>	
<i>Francisco Paz Bravo</i>	
Cadena de valor educativo. Cuando se produce sinergia.....	169
<i>Guillermo Ahumada Camacho</i>	
A modo de conclusión. Componentes transversales de éxito en la práctica educativa.....	193
<i>Gloria Margarita Panduro Loera</i>	
<i>María Isabel Sañudo Guerra</i>	
<i>Laura Marcela Guerta Solís</i>	
<i>Sandra Cristina Machuca Flores</i>	
<i>Fabricio René Orozco Sánchez</i>	
Referencias bibliográficas	207
Anexo 1. Reportes de casos de prácticas exitosas	213
1.1. <i>Preescolar</i>	213
1.1.1A. Docente Ana Paulina Gómez Jiménez.....	213
1.1.1B. Docente Sheila Janet Valadez Contreras	221
1.1.2. Directora María Lucía Ruvalcaba Martínez.....	236
1.1.3A. Supervisora Elva Gabriela Hernández Pedraza.....	259
1.1.3B. Supervisora Martha Angélica Martínez González	270
1.1.4. ATP Lizbeth Ofelia Cuan Crespo	279
1.2. <i>Primaria</i>	295
1.2.1A. Docente José Alfredo Reyes Pérez.....	295
1.2.1B. Docente Rossa Flores Muñoz	315
1.2.1C. Docente ICGH (caso de contraste, Michoacán)	331
1.2.2A. Director David Gutiérrez Castro	342
1.2.2B. Directora Iris Marisol Segura Vaca.....	368
1.2.2C. Directora Raquel Machuca Flores	406
1.2.3. Supervisora Gloria Guadalupe Torres Cota.....	419
1.2.4. ATP primaria Patricia Hernández Ángel	456
1.3. <i>Secundaria</i>	480
1.3.1. Docente Sergio Leal Reyes.....	480
1.3.2A. Subdirectora MCA	496
1.3.2B. Director Carlos Alberto Reyes Zaleta	501
1.3.3. Supervisor Carlos Ramiro Quintero Montaña	517
1.3.4. ATP Alejandro Sánchez Rodríguez	537

1.4. Educación media superior tecnológica.....	552
1.4.1. Docente Benjamín Azael Rosas Loza.....	556
1.4.2. Directora Laura Susana Durán González.....	566
Anexo 2. Observaciones y comentarios de seminarios con expertos internacionales	583
<i>Seminario Internacional sobre Prácticas Exitosas</i>	583
<i>Doctora Sylvia Irene Schmelkes</i>	583
<i>Doctor Javier Murillo Torrecillas</i>	586
<i>Doctora Reyes Hernández Castilla</i>	589
Anexo 3. Descripción de las etapas, metas, actividades y productos.....	601
Anexo 4. Entrevista para la percepción del éxito de los recomendantes de los casos	605
Anexo 5. Entrevistas de los sujetos. Preguntas con el fundamento teórico.....	607
Anexo 6. Matriz de análisis de los registros de observación.....	617
Anexo 7. Formato del diario de campo.....	619
Índice de cuadros, ilustraciones y tablas	621

Prólogo

Javier Murillo Torrecilla*

Cuando leí este proyecto me pareció original porque aborda las cosas de una forma distinta a lo que lo suelen hacer. Porque podemos aprender de esas personas, ¡qué cosa más interesante! Y cómo ése es el tema, me pareció prudente que se estudiara en forma simultánea profesores, directivos, ATP y supervisores; porque el tema fundamental es: ¿cómo es que profesionales de la educación de reciente ingreso y promoción son exitosos?

El marco teórico del que se parte me parece adecuado, aunque como es sabido, no ha sido creado para esa finalidad. Y lo que me plantearía con ese marco teórico es que hay que saltárselo. Es decir, una investigación cualitativa tiene como principal objetivo no confirmar lo que ya sabemos, sino generar nuevas ideas y nuevas hipótesis, porque si solamente confirmamos lo que sabemos, hacemos un estudio cuantitativo que, desde el punto de vista de validez, de generalidad, es mucho más potente. Luego, lo que yo espero es documentar cosas diferentes, cosas que no se esperen, cosas que sorprendan. Que el marco posterior no sea el mismo que el marco *a priori*.

¿Qué se pretende? ¿Dar ideas a quién? A mí se me ocurre que a los implicados; es decir, a los docentes, a los directivos, a los ATP, a los supervisores. Cómo puede ser bueno, pero bueno a partir seguramente de la formación inicial. Otros destinatarios tienen que ser claramente las propias autoridades, porque lo que tienen que hacer como obligación fundamental es conseguir

que esas personas de nuevo ingreso sean buenas, buenos profesionales. Por tanto, qué apoyos hay que darle, o qué no dificultades hay que ponerle. Desde esa perspectiva me parece que ese enfoque es muy interesante, es decir, yo soy un director, un ATP, un supervisor, una supervisora exitosa y además no veo qué me ha hecho ser exitoso, qué problemas he tenido para ser exitoso y cuáles son las dificultades de los riesgos.

Por tanto, esa mirada que no está explícita en el proyecto me parece interesante. Primero, ¿cómo podemos ayudar a otros colegas? Segundo, creo que es una excelente idea para la propia evaluación, es decir, si estamos eligiendo gente que desde el primer momento es exitosa, ojalá que todos los que se elijan por este procedimiento sean exitosos; luego, ¿cuáles son las claves que han hecho que estas personas sean exitosas?

¿Qué pasa con directores exitosos, con profes exitosos que desde el inicio de su función lo son? Dentro de 20 años a lo mejor ya no serán exitosos porque estarán quemados por el sistema. Luego, ¿qué tienen esas personas que la elección ha sido tan adecuada que desde el primer momento han mostrado buenas prácticas? Eso me aporta una idea muy interesante como para que hablen en su momento del sistema de evaluación. Porque luego voy a aprender, aquí lo más importante es que tienen un compromiso, se trata de la vocación; pues tal vez hay que poner en ese ingreso y en esa promoción algo de vocación, porque es ésa la persona que muy probablemente será exitosa.

* Grupo de Investigación, Cambio educativo para la justicia social, Universidad Autónoma de Madrid.

Introducción

Lya Sañudo Guerra

Durante los primeros años del siglo XX la preocupación de la educación en el país se centró en resolver el problema de la cobertura, y a partir de estos últimos tiempos la calidad ha sido la tarea central. Para esto desde 2013 se reformó el Artículo 3º constitucional, la Ley General de Educación, y con ello surge la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGS-PD) y se crea el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). Una de las estrategias más relevantes contemplada en estos documentos normativos es el Servicio Profesional Docente.

Posteriormente en 2019 se reformó el artículo 3º. Constitucional con la intención de apoyar la admisión, promoción y reconocimiento docente. En esta última Reforma (DOF 08-09-2019) se describe que se establecerán las disposiciones del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros en sus funciones docente, directiva o de supervisión.

La admisión, promoción y reconocimiento del personal que ejerza la función docente, directiva o de supervisión, se realizará a través de procesos de selección a los que concurren los aspirantes en igualdad de condiciones y establecidos en la ley, los cuales serán públicos, transparentes, equitativos e imparciales y considerarán los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los educandos. Estas nuevas condiciones implican que la contratación se abra a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos y que sus nombramientos de incorporación al servicio sean legitimados de acuerdo con sus cualidades como docentes. En ambas reformas se contemplan procesos similares, aunque actualmente, son menos rígidos y no afectan la permanencia.

En la investigación se recuperan los casos considerados exitosos a partir del proceso de admisión y promoción en diferentes funciones docentes en el periodo de 2013 al 2018. En el texto se escucharán las voces de aquellos profesionales de la educación que fueron admitidos al sistema o promovidos; narran sus dificultades, obstáculos y sus estrategias para enfrentarlas y resolverlas de forma exitosa.

De acuerdo con el último informe *Effective Teacher Policies. Insights from Pisa* (2018) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), casi todos los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo tienen una política legislativa de evaluación de los docentes; las variantes se encuentran en la forma en que se deciden y realizan esos procesos. En general, parece que los niveles de compensación de los docentes y las normas que rigen las carreras de éstos difieren significativamente. Unas dependen de decisiones centrales normativas, de cada región o en cada escuela. Muchas veces se deciden a través de comités de evaluación. Por lo que “no existe un modelo único ni una mejor práctica global de evaluación de docentes” (OCDE, 2018: 63).

Basándose en un análisis exhaustivo de la bibliografía existente y en la revisión de más de 20 sistemas de evaluación de docentes en todo el mundo, el informe de la OCDE puso de relieve que “no es la existencia de requisitos formales de evaluación, sino que el diseño y la calidad de los procesos importa más si las evaluaciones de los maestros tienen un impacto en los resultados de la enseñanza y el aprendizaje” (OCDE, 2018: 71).

En ocho de los países estudiados la información disponible de los resultados de las evalua-

ciones se utiliza para el desarrollo profesional de los docentes. De manera progresiva, la OCDE ha construido un conocimiento comprensivo sobre las principales directrices generales que se deben seguir en el diseño de las prácticas de la evaluación general y de la evaluación en la política educativa. En el reporte *Strong Foundations for Quality and Equity in Mexican Schools*, la OCDE (2018a) enfatiza la importancia de desarrollar enfoques sistemáticos para la evaluación docente que se dirija consistentemente a apoyar el aprendizaje continuo de los y las docentes a lo largo de su carrera, y que para su ingreso, promoción y permanencia se tomen en cuenta los resultados que obtiene en los diferentes momentos de su trayectoria. Reconoce que México ha realizado esfuerzos considerables para crear y reforzar mecanismos de evaluación que cubran todas las áreas del sistema educativo.

Como era de esperar, Jalisco se ha incorporado a este esquema de ingreso, reconocimiento y promoción, y en este año ya se cuenta con un importante número de docentes, directivos, asesores técnico-pedagógicos (ATP) y supervisores trabajando en el sistema educativo con este esquema. Las expectativas respecto a los efectos de estas acciones son muy grandes, y se empiezan a referir casos de éxito en las diferentes funciones. Los cuestionamientos que surgen están asociados a conocer qué está sucediendo con estos docentes, cuáles son las características de aquellos casos percibidos como exitosos, qué y cómo están haciendo su trabajo. El seguimiento de los casos de docentes que ingresan o se promocionan a partir de la evaluación muestra las posibles evidencias de la mejora educativa esperada y las estrategias utilizadas, y al mismo tiempo expone las contra-evidencias, dificultades y debilidades.

Es fundamental explorar estos casos para conocer sus condiciones en contextos complejos, y difundir sus estrategias para enriquecer otras prácticas. Esto da posibilidades de divulgar los logros a la comunidad educativa y a la ciudadanía en general. Del mismo modo, ayuda a comprender los procesos de evaluación en el ingreso y promoción docente, especialmente asociados a los efectos en la práctica educativa. Para cumplir este cometido se concursó y se obtuvo apoyo de los Fondos Mixtos 2016-1 con el número de proyecto 276823, y con el título “Estudio y segui-

miento de la práctica en Educación Básica a partir del ingreso y promoción docente 2014-2015”.

La propuesta de la investigación contiene condiciones de innovación. Por un lado, se plantea una evaluación formativa con un marco comprensivo, de tipo cualitativo, donde se recuperan y estudian las condiciones, no sólo del docente, sujeto del estudio, sino también de la escuela y la comunidad donde labora. Por otro, se pretende que a partir de los resultados se comprenda la situación, retos y estrategias de solución de los docentes contratados y promocionados en este nuevo esquema a partir de su práctica misma, y que desde este marco las recomendaciones y resultados sean pertinentes y relevantes para la autoridad educativa y para los docentes, con la mira de garantizar su efecto en los procesos de formación.

Se considera que los resultados de esta investigación posibilitan el planteamiento de recomendaciones o directrices encaminadas a mejorar la calidad y la equidad en la educación, a través de la operación de los procesos e instrumentos de ingreso y promoción de docentes. Además, se establecen estrategias que facilitan y mejoran la inducción y alcance de las acciones emprendidas por los docentes en contextos específicos.

El problema que se plantea es complejo, por lo que analizarlo para establecer las condiciones pertinentes para su investigación, implicó ir develando los factores que lo constituyen.

La Reforma Educativa ha dado pie a diversas acciones que replantean desde la base el sistema educativo, y que han dinamizado la forma en que se entiende y opera la educación en los niveles básicos y en media superior. Tiene en su carácter más interno un esfuerzo sin precedente para eliminar la opacidad, discrecionalidad y las simulaciones imperantes hasta ahora en ciertos lugares. Estas acciones han tenido una fuerte reacción de grupos que se resisten a las nuevas prácticas; quieren defender las formas anteriores, de las que obtienen ciertos beneficios, o de las que se encuentran desinformados. En este sentido, especial atención merece un caso que se estudió y analizó como contraste en Michoacán, en el cual el contexto, detalladamente expuesto en el Anexo 1.2.1C, expone a una docente exito-

sa en un medio totalmente adverso a la Reforma Educativa y, concretamente, a la evaluación.

El eje de esta reforma son los procesos de evaluación del desempeño para ingresar al sistema o para promocionarse. Si realmente esta nueva dinámica tiene sentido, entonces será evidente que desde la iniciativa de estos profesionales de la educación se empiecen a observar estrategias exitosas que incidan en la mejora de las escuelas, y especialmente del logro educativo del estudiantado. Estos docentes, al proyectar sus estrategias, son percibidos por la comunidad, los colegas, la autoridad u otros agentes como exitosos en su tarea.

El fundamento es la perspectiva comprensiva de la investigación evaluativa. Y específicamente, dentro de ésta la evaluación formativa, donde el objetivo no es medir, calificar ni corregir; a diferencia de otros estudios donde estas actividades son determinantes. La evaluación es una “actividad crítica de aprendizaje” (Álvarez, 2011: 12) porque adquirimos conocimiento confiable y flexible. En este caso se trata del seguimiento y evaluación de la política educativa que plantea la evaluación docente como estrategia para ingresar o promoverse en el sistema educativo. Se pretende generar conocimiento que permita comprender y caracterizar las prácticas educativas de estos sujetos, para de ahí aprender para usar, mejorar o facilitar estos procesos. De esa manera, estos resultados están dirigidos a los docentes de reciente ingreso, a aquellos que se han promovido, y a las autoridades educativas y al personal interesado del INEE. Tal como afirma Álvarez (2011), esta evaluación formativa está al servicio de la práctica educativa para mejorarla de manera oportuna y evitar fallos que puedan llegar a ser definitivos.

Otro núcleo problemático está constituido por la labor docente cotidiana y la posible distancia respecto a las actividades consideradas como tradicionales en cada función. Es esperable que un factor “extraño” que altera el orden en un sistema escolar convencional, enfrente una serie de retos y obstáculos que se deben resolver tomando en cuenta la naturaleza del cambio que se propone. Recuperar las estrategias para enfrentar y resolver los retos es relevante para comprender cuáles son los caminos más efectivos en la mejora escolar.

Las preguntas que surgen son: ¿cuáles y qué características presentan los casos reconocidos como exitosos en la educación obligatoria, en cuatro funciones distintas y en contextos diferentes en la entidad? ¿Cuáles son las formas en que llevan a cabo su práctica educativa exitosa (docente, directiva, de asesor técnico pedagógico y de supervisión) los docentes que ingresaron al sistema o se promocionaron a través del sistema de evaluación propuesto por la Ley General del Servicio Profesional Docente de 2013? ¿Cuáles han sido los obstáculos y las debilidades a las que se han enfrentado? ¿Cuáles han sido sus condiciones específicas y qué estrategias han implementado los docentes en sus diferentes funciones para lograr efectos educativos exitosos?

Con estos cuestionamientos se plantea el presente proyecto de investigación, que tiene el propósito de documentar, analizar y difundir los resultados para apoyar los futuros procesos educativos y contribuir a lograr la calidad que se desea en Jalisco. En concreto, el objetivo general es:

Caracterizar la práctica educativa de los casos exitosos del periodo 2014-2016 de docentes de reciente ingreso y docentes de reciente promoción (subdirectores, directores, asesores técnicos pedagógicos y supervisores), obtenida a través del sistema de evaluación con el fin de constituir las condiciones y estrategias que han utilizado para sistematizarlas y generar directrices innovadoras para la práctica educativa, la formación inicial, el desarrollo profesional docente y los procesos de evaluación en Jalisco.

Los objetivos específicos son:

1. Documentar y analizar la práctica educativa de los casos exitosos del periodo 2014-2016 de docentes de reciente ingreso, asesores técnico-pedagógicos, subdirectores (secundaria), directores y supervisores de reciente promoción en el sistema educativo, en algunas regiones del estado de Jalisco.
2. Reconocer los retos y las oportunidades que han enfrentado para diseñar estrategias de solución que fortalezcan los procesos de evaluación y fomenten las prácticas educativas innovadoras.
3. Constituir las condiciones y estrategias que han utilizado para lograr efectos educativos exitosos con el fin de sistematizarlas y gene-

rar directrices innovadoras para la formación inicial y desarrollo profesional.

Los propósitos se han logrado de manera progresiva durante el tiempo que ha durado este trabajo, y en este texto se describen los resultados. En el primer capítulo se explora el contexto nacional y el marco normativo vigente durante el proceso de investigación, se revisan los cambios que han sostenido legalmente una dinámica distinta que está paulatina y lentamente moviendo a un sistema educativo plantado en una misma lógica y resultados por décadas. En el siguiente apartado se hace una rápida descripción de los diferentes esquemas para el ingreso y promoción docente, sus resultados, fortalezas y desviaciones. En el capítulo tres se analizan las investigaciones y sus resultados sobre el tema, ubicando este trabajo en el horizonte más pertinente, así como las observaciones directas de las prácticas educativas.

En el capítulo cuatro se realiza un recuento del planteamiento teórico que sirve de base o plataforma de orden y arranque de la investigación, el marco comprensivo de la mejora de la eficacia escolar de Murillo y su grupo de investigación. En el Anexo 2 se transcriben los comentarios y algunas discusiones que tuvieron lugar en los dos seminarios internacionales organizados para el análisis, discusión y sugerencias de expertos respecto a los avances planteados. Las tres participaciones fueron: una de la doctora Sylvia Schmelkes, y dos con el doctor Javier Murillo y con una de las más reconocidas investigadoras de su grupo de investigación, la doctora Reyes Hernández. Estas experiencias fueron relevantes para el fortalecimiento y los ajustes teóricos y metodológicos del proceso en diferentes etapas, y que con seguridad mejoraron la calidad del trabajo.

El siguiente capítulo da cuenta de los supuestos metodológicos consistentes con la conceptualización. Plantea el diseño y los instrumentos utilizados, y describe los criterios de validez y confiabilidad. Aun cuando los sujetos de investigación son los docentes, no se pierden de vista dos factores: el contexto inmediato que permite una recuperación y análisis centrado en la institución educativa, y la orientación al logro educativo de los estudiantes. Las ideas son cohe-

rentes con la perspectiva asumida por el equipo de investigadores de la evaluación comprensiva y formativa para generar conocimiento.

A partir del capítulo seis se describen los resultados. En este espacio se caracterizan las formas en que los recomendantes perciben las “prácticas exitosas;” y a partir de las dimensiones construidas se elabora un instrumento que permite indagar con detalle por qué y con qué evidencias consideran al docente recomendado como exitoso. En el capítulo siete se muestran los primeros reportes del nivel interpretativo; resultado de la comparación y análisis de los 21 casos constituidos (cada uno se encuentra detallado y en textos completos en el Anexo 1). Los resultados se reportan por función y por cada uno de los cuatro niveles de la educación obligatoria: preescolar, primaria, secundaria y educación media superior.

Los análisis transversales por la función docente, directiva, de asesores técnico-pedagógicos (ATP) y supervisores se reportan en el capítulo ocho, y se concluye con un texto que recupera las regularidades identificadas y que son resultado del metaanálisis, y que responden a los objetivos últimos de la investigación.

Uno de los hallazgos más relevantes es el determinante papel que desempeña el Consejo Técnico Escolar en este contexto: es dinamizador, eje del trabajo colaborativo y motor de la mejora, entre otros factores. Por esa razón ha merecido un capítulo independiente. Otro de los hallazgos interesantes es analizar las relaciones que se establecen entre tres casos exitosos: una docente, una directora de esa escuela y la supervisora en cuya zona escolar se encuentra la institución donde las dos primeras trabajan. A esa interrelación de tres casos exitosos se le llamó una cadena de valor educativo, que Quintero y Sánchez (2006) identifican como una herramienta del pensamiento estratégico, y que prefigura las posibilidades de que las interrelaciones productivas pueden tener más docentes evaluados y promovidos, y que están relacionados entre sí. Finalmente, se encuentra un apartado de hallazgos y conclusiones que describe los factores de éxito que prevalecen en la práctica de los docentes estudiados.

Tal como se menciona antes, en el Anexo 1 se pueden encontrar los casos exitosos estudiados.

Esto no hubiera sido posible sin la colaboración, apertura y generosidad de 19 docentes de reciente ingreso o promoción en Jalisco y uno de Michoacán. Las características de los sujetos de la investigación se pueden consultar en el capítulo correspondiente a la metodología. Excepto dos, todas y todos los docentes han dado su consentimiento informado para publicar no sólo su experiencia de éxito, sino también sus datos laborales, imágenes, documentación, etcétera. Ha sido admirable su capacidad de comprensión de las exigencias de la investigación (esperable dado que muchos de ellos y ellas cuentan con estudios de posgrado) y su visión acerca de la utilidad que representa el compartir su experiencia para colegas, expertos y autoridades educativas. A reserva de que se puedan consultar los detalles en el Anexo 1, en este espacio vale reconocerlos (cuadro 1).

Y del otro lado se encuentra el grupo de investigación integrado, como en otras ocasiones, por investigadores e investigadoras consolidadas y en formación, algunos de ellos además son autoridades educativas y expertos prácticos como docentes en servicio. En el siguiente apartado se puede conocer la lista de investigadores y autores, acompañado de una breve semblanza en el orden en que aparecen en el texto. De ellos, el 67% son mujeres y 33% hombres; del total tienen el grado de doctor 44%, y 12.5% están en proceso de obtenerlo; 31% tienen maestría y

12.5% obtendrán el grado en breve. El 28% se dedica a la investigación en el Centro Interinstitucional de Investigación Educativa (CIIE), el 17% trabaja en preescolar y 17% en primaria; en secundaria, educación media superior, educación especial y posgrado el 5.5% en cada nivel; finalmente, el 16% está en formación docente. El proyecto contó con dos becarias, una de ellas apoyando su investigación del doctorado y la segunda para obtener su grado de maestra en Ciencias de la Educación.

El trabajo de apoyo a la operación, seguimiento, búsqueda y sistematización de datos; revisión y ajuste de textos, entre otras actividades, se debe a la colaboración de asistentes de investigación del CIIE: Enrique Domínguez Ruiz, Ana María González Morfín, Silvia Bernardina Muñoz Ibarra y Silvia Enedina Covarrubias Hernández; sin el invaluable apoyo que brindaron hubiera sido más difícil la consecución de los objetivos.

Como se observa, se integró un grupo amplio que llevó a la práctica la investigación colaborativa en una lógica de organización que aprende permanentemente. La mayoría elaboraron artículos y ponencias y todos escribieron para que este libro se hiciera realidad. Enseguida se puede ver la trayectoria del equipo de investigación y autores de este texto.

Cuadro 1
Distribución de docentes exitosos por función y nivel

	<i>Preescolar</i>	<i>Primaria</i>	<i>Secundaria</i>	<i>Media Superior</i>
Docente	Ana Paulina Gómez Jiménez Sheila Janet Valadez Contreras	José Alfredo Reyes Pérez Rossa Flores Muñoz ICGH	Sergio Leal Reyes	Benjamín Azael Rosas Loza
Directora	María Lucía Ruvalcaba Martínez	David Gutiérrez Castro Marisol Segura Raquel Machuca Flores	Subdirectora MCA Carlos Alberto Reyes Zaleta	Laura Susana Durán González
Supervisora	Elva Gabriela Hernández Pedraza Martha Angélica Martínez González	Gloria Guadalupe Torres Cota	Carlos Ramiro Quintero Montaña	
ATP	Lizbeth Ofelia Cuan Crespo		Alejandro Sánchez Rodríguez	Patricia Hernández Ángel

Fuente: elaboración propia.

para la diversidad, atiende los canales de recepción de los alumnos y se destaca por ser inclusiva.

Educación secundaria

Fabricio René Orozco Sánchez

El estudio está orientado a describir y comprender la realidad de la práctica docente en la educación secundaria. Se trata de identificar casos reconocidos como exitosos en funciones de supervisión, dirección, docencia y asesoría técnico-pedagógica en tres contextos diferentes. Las condiciones de estos casos son:

Docentes en servicio contratados a partir de los resultados de la evaluación presentados en 2014 ò 2015.

Supervisores, directores y subdirectores promocionados a través de los puntajes obtenidos en las evaluaciones presentadas.

Asesor técnico pedagógico incorporado al Servicio Profesional Docente en 2015.

La investigación en el nivel de secundaria tiene como muestra cinco casos de docentes que por su perfil son sujetos de investigación en el proyecto denominado “Evaluación y seguimiento del proceso de ingreso y promoción docente del periodo 2014-2016. Un estudio desde la práctica en educación básica”. La muestra está representada por un docente: maestro de secundaria técnica del medio suburbano; un subdirector del medio urbano; un director del medio suburbano; un supervisor del medio suburbano y rural y un asesor técnico pedagógico del medio urbano.

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación de los casos referidos. Dichos resultados son producto del trabajo de campo realizado, correspondiente a la primera fase descriptiva y a la segunda fase interpretativa. Se presenta una caracterización de las prácticas que de manera individual dan cuenta de su desempeño exitoso en cada una de las funciones, pero sobre todo el texto da cuenta de un ejercicio de prácticas comunes en el nivel de secundaria que independientemente de la función, constituyen referentes que garantizan el buen desempeño de los sujetos de investigación.

El texto está dividido en cinco apartados que representan las categorías que enmarcan las

características de las prácticas de éxito que son comunes en los sujetos de investigación, independientemente de su función. Se presenta un apartado que devela el perfil profesional y personal de los docentes en cuestión, donde se pone de manifiesto la preocupación de éstos por su formación académica, pero también por su crecimiento personal. En un segundo apartado se pone de manifiesto la relación de empatía de los docentes con la nueva política educativa a partir de su concepción de la educación. En el tercer apartado se trata el tema del liderazgo y la percepción común que se observa en los sujetos de investigación, con base a un estilo democrático y horizontal. En el cuarto apartado se presentan las prácticas que tienen que ver con el trabajo colaborativo, cómo influye en el desempeño de sus funciones y cómo encuentra su potencial de acción en el Consejo Técnico. Por último, se presentan las estrategias de éxito que caracterizan el buen desempeño de cada una de las funciones en el nivel de secundaria.

Una característica que se hace presente en los sujetos de estudio y que influye poderosamente en el éxito de su práctica es que son educadores preparados: seres humanos comprometidos con su desarrollo profesional y preocupados por crecer y cultivarse como personas. El éxito de su promoción en el Servicio Profesional Docente no es casualidad, sino el reflejo de un esfuerzo consistente en su preparación. Prácticamente los cinco casos sujetos de esta investigación obtuvieron lugares de privilegio en la lista de prelación; producto de los resultados de las evaluaciones en sus respectivos concursos de oposición.

Los docentes de reciente ingreso y promoción de secundaria

En el caso del supervisor de educación secundaria técnica, es un docente de carrera, con Licenciatura en Ciencias Sociales en el nivel de Educación Secundaria; ha trabajado en preparatoria y en Educación Normal. Su experiencia laboral incluye el haber sido coordinador técnico pedagógico de la Dirección General de Educación Básica, coordinador de programas nacionales y estatales de la Dirección General de Educación Secundaria, integrante del equipo técnico estatal para la Reforma de la Educación Secundaria, coordinador

del Equipo Técnico Estatal para la Reforma de la Educación Secundaria, coordinador del Área Técnica de la Dirección de Secundarias Técnicas. Los cargos mencionados tienen lugar dentro de la Secretaría de Educación Jalisco.

Antes de acceder al puesto de supervisor, se desempeñaba como jefe de Enseñanza de Secundarias Técnicas, y estuvo a cargo de la Coordinación de los Jefes de Enseñanza en el estado; lo que le aportó gran experiencia en el conocimiento de las escuelas, el trabajo con docentes y directivos escolares. Dicha experiencia ha sido relevante en su actual función como supervisor.

Es un maestro experimentado, reconocido en el medio de secundarias técnicas, que fue promovido conforme a lo que establece la Reforma Educativa y no por el tradicional sistema escalafonario. Su llegada fue bien vista y despertó altas expectativas, tanto de directivos como de docentes y personal escolar en la zona donde fue adscrito. Destaca la forma como él concibe la labor del supervisor: como agente de acompañamiento, asesoría y no tanto como un ente fiscalizador, como se entendía antes de la Reforma Educativa.

El maestro obtuvo el cargo de supervisión al haber ocupado el segundo lugar en el orden de prelación de los concursantes. Dicha posición le permitió elegir la Zona número 5, localizada en el sureste del estado, la cual abarca siete escuelas secundarias técnicas, teniendo como sede la Escuela Secundaria Técnica núm. 32 ubicada en Tecalitlán.

En cuanto al director de escuela secundaria técnica suburbana, ha sido profesor de matemáticas, español, computación y tutoría, así como coordinador de actividades académicas, de actividades tecnológicas, de servicios educativos complementarios y subdirector de la Escuela Secundaria Técnica núm. 39. Cuenta con varios reconocimientos, entre los que destaca el de capacitador de programas de fortalecimiento de las áreas científicas en secundarias y la Escuela Normal Superior de Jalisco a través de las tecnologías de la investigación y la comunicación, y reconocimiento por el buen desempeño en el manejo de equipos de cómputo. Además, es evaluador de funciones directivas avalado por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (I). Es director de la Escuela Secundaria

Técnica núm. 101, cargo que obtuvo al haber obtenido el primer lugar en la lista de prelación del concurso de oposición para directivos en la promoción de 2015.

La subdirectora de escuela secundaria general urbana cuenta con maestría y doctorado que cursó en el Instituto de Investigación y Docencia del Magisterio. En los trabajos que ha realizado, demuestra que tiene un dominio de la pedagogía y liderazgo. Sus colegas la identifican como una persona preparada, responsable, con capacidad para trabajar de manera colaborativa y buena comunicación con los otros; mencionan que es una persona que sabe escuchar y se da a entender con los demás.

La docente obtuvo un resultado sobresaliente en el concurso de oposición para la obtención de la plaza de subdirector en el nivel de secundaria general. Quedó en el tercer lugar en la lista de prelación, lo que le ayudó a que fuera una de las primeras en seleccionar plaza. Así pudo elegir una vacante en la zona metropolitana de Guadalajara, que son de las plazas más cotizadas por estar en una zona urbana.

En el caso del docente de secundaria técnica en el medio suburbano, nació en la ciudad de Guadalajara y es el menor de cinco hermanos, de quienes fue el único que tuvo la posibilidad de estudiar y cursar una carrera universitaria; es egresado de la carrera de Filosofía por la Universidad de Guadalajara. Encuentra durante estos estudios su gusto por la docencia, lo que lo motiva a buscar trabajo en una preparatoria donde obtiene su primera experiencia en las aulas con la asignatura de español. Dicha experiencia le motivó a continuar por el camino de la docencia, encontrando una oportunidad en una escuela secundaria cercana a su casa; ahí trabajó durante tres años también con la asignatura de español.

Buscó la incorporación al sistema educativo a través de un examen de oposición, y en el año 2012 se incorporó al sistema, obteniendo 10 horas en el nivel de secundaria en una escuela ubicada en Atotonilco, Jalisco. Consciente de lo poco redituable que le era tomar esas 10 horas lejos de su ciudad y su familia, decidió correr el riesgo y sacrificar tiempo, dinero y esfuerzo con tal de ingresar al sistema y progresar.

Después de un año en Atotonilco, pudo cambiarse a la ciudad de El Salto, Jalisco. En esta posición pudo incrementar su carga de trabajo y mejorar su salario cubriendo algunos interinatos, y a su vez siguió intentando a través de exámenes incrementar sus horas base. Fue así como en 2013 ganó 30 horas ubicadas en la Escuela Secundaria Técnica 175 de Tlajomulco de Zúñiga.

Desde su llegada a este centro educativo ha destacado por su responsabilidad y pasión por su trabajo impartiendo la asignatura de español; además de su liderazgo encabezando proyectos institucionales que forman parte de la ruta de mejora impulsada desde el Consejo Técnico Escolar.

La formación profesional del asesor técnico pedagógico es de ingeniero en Computación y cuenta con Maestría en Tecnologías de la Información por el Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Posteriormente logró el grado de doctor en Educación. Cuenta con experiencia como docente en las asignaturas de física, tecnología de computación y en matemáticas. Además, participó como coordinador de actividades de desarrollo. Como ATP se encuentra integrado a partir de su promoción al cargo en el concurso por oposición en el ciclo escolar 2015-2016, obteniendo el segundo lugar en la lista de prelación del nivel, y ocupando el primer puesto en la modalidad de escuelas técnicas.

Docentes y política educativa. Como se pudo observar en el apartado anterior, los docentes del nivel de secundaria cuentan con una preparación académica que les demanda una formación continua y actualización de sus capacidades para responder a la exigencia de la función que desempeñan.

La Reforma Educativa trajo consigo nuevas reglas. La percepción que tienen los sujetos de esta investigación sobre educación y su impacto social, empatiza con la nueva política de educación de calidad, porque son profesionales acostumbrados a trabajar por mejorar sus condiciones profesionales y desempeñarse exitosamente en sus funciones. Ven en la reforma una posibilidad de mejorar, consideran que los cambios siempre serán buenos porque permiten ir evolucionando hacia mejores condiciones educativas.

El hecho de que hayan sido promovidos a través de un concurso de oposición y no median-

te el antiguo sistema escalafonario, los coloca en una condición en la que su llegada al puesto se debe al reconocimiento a sus competencias y potencialidad académica: “Ha sido muy importante el acceso, la forma en que uno tiene acceso y el énfasis en el que se da. De entrada, el acceso se da no por cuestiones políticas o por otro tipo de situaciones, sino por un ingreso, podríamos decir, que está buscando el desempeño particularmente académico (cf. Anexo 1.3.3).

Los supervisores con nombramiento anterior a la Reforma Educativa, por lo general concebían el trabajo de supervisión más relacionado con inspección. Se centraba en el control, principalmente. Ahora con los nuevos planteamientos en la normatividad se garantiza el enfoque académico de la función supervisora.

A decir del docente del medio suburbano, la reforma trae cosas positivas, considera que más allá de las incertidumbres en los procesos, es un hecho que ha venido a mover el estatus en el que se encontraba el docente. Ahora es imperioso salir de la zona de confort y prepararse para enfrentar nuevos retos.

En los casos del nivel de secundaria se observa que cuando la promoción se da a través de un concurso de oposición, se manifiesta mayor apertura por parte de los docentes para participar en programas de capacitación nacionales orientados a mejorar los conocimientos y habilidades en la función. El director de escuela secundaria técnica suburbano se asume como un académico que busca conocer su escuela desde lo que hacen los docentes, personal, alumnos, padres de familia y la sociedad misma que a veces poco tiene que ver con los cambios de la institución.

Por su parte, el docente de secundaria técnica en el medio suburbano hace referencia a la evaluación docente, destacando su importancia en la mejora de la formación de los maestros, “la evaluación docente se convierte en un ejercicio que impulsa *a priori* a la mejora de la formación de los maestros, y *a posteriori*, en virtud de los resultados, a la capacitación y actualización” (cf. Anexo 1.3.1).

Se pone de manifiesto entonces que, en relación con las presiones externas que motivan al docente y a la propia institución a cambiar, destacan las nuevas reglas impulsadas por la Reforma Educativa, particularmente las referidas a la

evaluación docente y la intervención por parte de la dirección de la escuela. Dichas presiones son percibidas por parte de los docentes de esta investigación como positivas para traer un verdadero cambio en la educación.

Liderazgo: común denominador. El tipo de liderazgo que en los sujetos de investigación en el nivel de secundaria se observa, está más relacionado con un estilo democrático y horizontal que con uno de tipo autoritario y vertical. En todas las funciones representadas por los docentes de este nivel, llama la atención el ejercicio de un liderazgo donde se toma en cuenta la opinión de los demás y se aprovechan los talentos a favor de un bien común.

Por ejemplo, se aprecia que, en el caso del supervisor escolar, su concepción de dirección a través de un liderazgo académico de corte humanista y participativo, y lo expresa de la siguiente manera:

Anteriormente era un estilo más directivo, podríamos decir no totalmente unilateral, pero era más en ese sentido de imposición; de una manera podríamos decir uniforme, homogénea de trabajo que tenía sus bondades, pero ahora la aportación que se ha hecho es ésta, es decir: cómo embonar, cómo aportar, cómo apoyar el proceso de las escuelas para la mejora, de escuchar todas las voces, tomar buenas decisiones conjuntas, tomar en cuenta todos los elementos y enfocarlo casi todo lo demás hacia la parte académica (cf. Anexo 1.3.3).

El estilo de liderazgo se caracteriza más por ser de tipo compartido, integrador, busca siempre el desarrollo del personal y de las escuelas. Para ello ha buscado conocer más de cerca al personal y poder proporcionar a cada uno el acompañamiento que requiere.

En este mismo orden de ideas, en el director de escuela secundaria técnica suburbana se observa un liderazgo compartido, dado que no ejerce una autoridad lineal. El hecho de que propicie que los compañeros opinen y se comprometan representa una oportunidad de aprendizaje para todo el colectivo. Es una percepción enmarcada en la idea de un colectivo cuyos miembros constituyen una unidad en la que los esfuerzos individuales repercuten en el colectivo; “a veces decimos, que éstos son los problemas, esto es lo que nos falta, pero en términos de la gestión se ve

como una oportunidad de aprender, se habla de deficiencias, pero más que esto, es una oportunidad de ver qué oportunidades de aprendizaje tiene el director” (cf. Anexo 1.3.2B).

En el caso del docente de secundaria técnica, el director le reconoce habilidades que lo posicionan como líder entre sus pares para el desarrollo de actividades académicas. Es común que a este maestro lo requieran para tareas diversas de carácter cocurricular o extracurricular. Las características del tipo de liderazgo determinan el éxito de la práctica del desempeño en su función. El supervisor, por ejemplo, el tipo de comunicación que establece se caracteriza por el respeto a los directores, a sus propuestas, sabe escucharlos tratando en todo momento de proponer y no de imponer las ideas.

Ante el problema de la movilidad de directores y falta de éstos en algunas escuelas, el supervisor ha recurrido a formar equipos al interior de las comunidades escolares, con personal de subdirección, coordinadores y también en algunos casos de docentes reconocidos que tienen arraigo y han ganado un prestigio en el centro. Se ha cuidado recuperar los liderazgos académicos. El director de escuela secundaria técnica suburbana suele delegar el quehacer a un equipo de seis personas, con el cual de manera frecuente se reúnen para tomar decisiones y posteriormente llevarlas al colectivo. Esas personas son quienes tienen alguna responsabilidad jerárquica dentro de la institución y que en cierto modo son sensibles a la problemática de la escuela.

La toma de decisiones se hace toda vez que se levanta consenso entre alumnos y maestros, y se recurre a los espacios académicos que están normados, como las reuniones de Consejo Técnico Escolar (CTE) de padres de familia y del Consejo de Participación Social (Conpas) donde también hay alumnos y de donde surgen iniciativas que luego se convierten en acciones que benefician a la escuela (cf. Anexo 1.3.2B).

El director tiene claro las ventajas de identificar y potenciar los talentos de su colectivo y ponerlos a disposición de la institución. Se apoyan en las redes sociales, por donde de manera informal comparten ideas que les ayudan a proponer, realizar lecturas pensando siempre en el beneficio de todos. Para este director el liderazgo exito-

so requiere de empatía, de preocuparse de los otros, de maestros y alumnos, de ver al ser humano que se tiene frente. “El potencial con el que gozan los docentes es aprovechado; el liderazgo también es académico, hay motivación para que los maestros, y como institución, buscar la preparación y actualización (cf. Anexo 1.3.2B).

El establecer un trato entre iguales de respeto y reconocimiento del potencial de cada uno de los miembros del colectivo facilita la tarea de dirección y el rumbo académico de la institución. Se observa que no hay distinciones, lo mismo compartiendo alimentos con directivos, con maestros y hasta con los alumnos; situación que se enriquece cuando se prioriza en función de las necesidades del alumno sin dejar de apreciar las charlas informales y la camaradería que se percibe, pero sin descuidar lo medular que obedece a los “resultados de productos, cuando se levantan de manera colegiada, cuando los maestros tienen exactamente el mismo interés respecto al aprendizaje de los muchachos” (cf. Anexo 1.3.2B).

En este caso, el director da apertura y delega responsabilidades para que, de acuerdo con las posibilidades, cada quien vaya tomando sus propias decisiones.

El asesor técnico pedagógico ejerce un liderazgo de tipo democrático con docentes y directivos y lo manifiesta a través del buen trato, promueve que las decisiones sean consensuadas, y el logro de objetivos se puede alcanzar en colaboración con el supervisor de la zona. Se distingue por su personalidad seria y formal, de carácter abierto y cordial, que ha sabido aprovechar para pronto involucrar a los docentes y directivos en un proceso de aprendizaje y mejora académica. “En el equipo de supervisión las decisiones se toman de manera consensuada [...] Con su opinión y participación en el momento de tomar decisiones [...], los objetivos a alcanzar en la zona escolar son definidos de manera colaborativa (cf. Anexo 1.3.4).

El Consejo Técnico, punto de encuentro del trabajo colegiado y la mejora educativa

Con la Reforma Educativa el trabajo colaborativo encuentra su principal punto de apoyo en el Consejo Técnico, el cual se presenta con una nueva cara donde el énfasis está en el trabajo

académico enfocado a la mejora constante y el máximo logro de los aprendizajes de los educandos. Se trata entonces de que los esfuerzos no sean aislados, sino que se integren en uno, con sentido, con ruta, con certidumbre. Así lo manifiesta el supervisor de Educación Secundaria Técnica:

Una cosa que me ha parecido valiosa es que en días pasados realizamos una jornada interna con la participación de directores, encargados, subdirectores, algunos coordinadores, precisamente para ir impulsando esas ideas, ese trabajo colaborativo; que entiendan que si lo hace cada uno por su lado puede obtener buenos resultados, pero que, si trabajamos con ideas claras, con objetivos comunes podemos hacer mejores cosas (cf. Anexo 1.3.3).

Independientemente de su función, es notable la coincidencia que los sujetos de investigación tienen respecto a la concepción del trabajo colaborativo y el Consejo Técnico. Desde éste se discuten y planean las estrategias de mejora, como lo refiere el director de escuela secundaria técnica suburbano:

Eso se diseña también en Consejo, para que se valore qué tanto hemos avanzado, y hablamos de un solo proyecto. Cada ocasión realizamos un tipo de actividad dentro del Consejo Técnico, que está incluida en nuestra ruta de mejora y después se deja plasmada en la estrategia global. Tenemos el instrumento, mínimo una lista de cotejo para ver qué tanto se ha podido valorar si ha funcionado (cf. Anexo 1.3.2B).

En las reuniones del Consejo Técnico se discuten avances y nuevas formas de continuar en colectivo para atender las nuevas líneas de acción que sufren modificaciones en función de los resultados que también se van evaluando. Al trabajar entre pares se comparten las experiencias para luego buscar soluciones.

Además, resulta relevante la apertura que tiene el Consejo Técnico dentro de su programación, pues permite realizar trabajo colaborativo con otras instituciones, lo que denominan “aprendizaje entre pares”, lo que facilita no sólo dirimir la rivalidad, sino que ha venido a construir espacios de cooperación y amistad. A pesar de las jornadas de trabajo de todo el día, buscan

la manera de reunirse para analizar problemáticas en común y tomar decisiones en bien de las escuelas secundarias.

Lo anterior coincide con lo que se presenta en la escuela del docente de secundaria técnica en el medio suburbano, donde se aprecia que la escuela cuenta con un Consejo Técnico Escolar fortalecido, donde a través de una agenda el colectivo conoce el estado general de la organización, sus problemáticas, la ruta de mejora, se toman decisiones y establecen acuerdos en colectivo.

En el caso del asesor técnico pedagógico, su intervención en el Consejo Técnico es exclusivamente técnico pedagógico para los directores o el desarrollo de un taller de capacitación para los docentes acordado en estos espacios con el supervisor. Sobre el plan de trabajo como zona escolar, éste se centra en acciones orientadas a cumplir con las disposiciones de la autoridad educativa de la entidad, propias para el nivel.

El supervisor de educación secundaria técnica da cuenta de su visión compartida acerca de los procesos de mejora en cada una de las escuelas, en el Consejo Técnico de zona y en la supervisión como tal.

Hemos buscado que los Consejos Técnicos de zona nos permitan el que todos puedan participar, que de algún modo partamos, repito, de cuáles son sus resultados y poder tener como una visión de deber, que no es imponer un trabajo sino cómo podemos sumar, si con lo que estás haciendo tú y con lo que está haciendo cada uno; cómo podemos aportar cada uno desde nuestra función; concebimos entonces la supervisión como esa posibilidad de coordinar los esfuerzos de todos para lograr los mismos objetivos, no ir por caminos distintos (cf. Anexo 1.3.1).

El docente de secundaria técnica en el medio suburbano reconoce que en su escuela se genera un clima de colaboración, respeto y convivencia; refiere que dicha condición de armonía permite enfocar el trabajo en la mejora escolar. La ruta de mejora es también una estrategia que viene a movilizar al colectivo institucional para promover cambios que mejoren el servicio educativo. En la escuela secundaria a la que nos referimos, a decir del docente, se cuenta con un colectivo

al que él llama “de aprendizaje”, en el que todos asumen su función.

En la organización destaca la figura de coordinador, que, en caso de esta secundaria, cuenta con dos, quienes realizan un trabajo muy cercano a los docentes, estableciendo un diálogo abierto que permite generar acuerdos desde una perspectiva democrática (cf. Anexo 1.3.1).

Estrategias exitosas en educación secundaria

El estudio de los sujetos de esta investigación que sitúan su práctica en el nivel de secundaria permite identificar algunas estrategias propias de la función que les distingue y les garantiza un desempeño exitoso. Sin embargo, cabe destacar que existen prácticas que trascienden a la función y pueden enmarcarse en el tipo de estrategias exitosas que los docentes en sus diferentes funciones en el nivel de secundaria realizan y son el principal argumento de su buen desempeño.

Para abordar dichas estrategias, a continuación se presentan en tres apartados: aquellas que tienen que ver con la personalidad y actitud de los sujetos de investigación; las que hacen referencia a los conocimientos y habilidades que les asisten como sujetos preparados para cumplir con su tarea educativa de manera destacada; y aquéllas asociadas a su capacidad de adaptación y a sus habilidades sociales.

Los principales factores que influyen son la personalidad y actitud. El supervisor de Educación Secundaria Técnica comenta que en su caso no ha sido fácil, desde el inicio de su carrera viene de la cultura del esfuerzo, por lo que ahora el trabajo que realiza en la zona no se le ha dificultado:

Por el apoyo mismo de quien estaba anteriormente es que se han facilitado las cosas. Pudimos buscar un espacio dónde tener una oficina; buscamos los procesos para que pudiéramos conseguir algunos equipos. La zona es hermosa, honestamente yo no lo veo como un trabajo pesado porque a pesar de que son grandes distancias, la naturaleza como que lo llena a uno de energía; llegar a las escuelas y sentir el afecto de los compañeros, ver a los alumnos [...] La verdad si está la parte económica, del desgaste, el cansancio, lógico, pero pues será que, como toda la vida tuve que trabajar en condiciones difíciles (cf. Anexo 1.3.3).

El supervisor vive en la zona metropolitana de Guadalajara; sin embargo, hay semanas enteras en las que permanece en la región donde se ubica la zona; el hospedaje y los desplazamientos a las escuelas le significan gastos que él tiene que devengar.

Pues los desplazamientos son realmente constantes. En un momento dado he tenido que ir a distancias muy largas el mismo día, porque se presentó algún asunto. Sí, reconozco que esa parte ha sido la más difícil [...] Depende de los problemas que haya, me voy hacia la zona de Tecalitlán, ahí permanezco, donde está la oficina, unos días. Cuando tengo que venir de este lado procuro estar otros días en Valle de Juárez, en Mazamitla, porque ahí hay otra parte (cf. Anexo 1.3.3).

Se trata de un supervisor que apenas llega a la función, y en esta condición, tiene la iniciativa de ubicarse en el contexto, primeramente para conocer los ámbitos: social, cultural, geográfico, histórico, y obviamente el diagnóstico educativo de los centros escolares que integran la Zona 5.

En el caso del director de escuela secundaria técnica suburbana, a su llegada a la comunidad tomó la decisión de vivir de manera permanente en la comunidad y así poder estar de tiempo completo en la institución. En relación con la subdirectora de escuela secundaria general urbana, la puntualidad es más que un hábito. El llegar antes que toda la comunidad escolar le permite estar preparada para el inicio de las actividades, el que las aulas y talleres estén en condiciones para operar y estar presente todos los días por la mañana para recibir a los alumnos que acuden a clases; además de estar pendiente de que los profesores inicien puntualmente sus jornadas de trabajo. Es parte de su agenda la atención de 8:00 a 9:00 horas a padres de familia que acuden para conocer sobre el desempeño de sus hijos, o que atienden a un citatorio de la escuela.

Una de las características del docente de secundaria técnica en el medio suburbano es el gusto que tiene por su asignatura, es una condición que se refleja en su estado de ánimo y lo muestra constantemente durante sus clases. Esta actitud hacia su materia contagia y se manifiesta en el ánimo de sus alumnos. Se preocupa mucho por su aspecto personal, invariablemente viste

de manera formal y busca proyectar una buena imagen.

Otros factores de alta influencia para el éxito son los conocimientos y habilidades. El supervisor tiene claridad de lo que significa la escuela como una organización que aprende constantemente y la concibe como una entidad abierta, cuyo colectivo siempre se está cuestionando sobre cómo hacer mejor las cosas y entiende que siempre hay oportunidad de mejorar a través del trabajo colaborativo. Se trabaja para romper con las inercias de esperar que la mejora llegue por iniciativas externas. Entre las estrategias que considera que le han dado mejor resultado, se encuentran:

1. Estar siempre abierto a las necesidades de las personas y de las escuelas.
2. Manifestarse siempre al servicio de todos.
3. Atención oportuna a los problemas.
4. Tener un plan de trabajo en la zona.
5. Dar seguimiento a las sesiones del Consejo Técnico de zona y escolares.
6. Visitas periódicas de supervisión.
7. Hacer sentir valiosas a las personas.
8. Darles su lugar a las autoridades de la escuela.
9. Dar confianza al personal para que tengan iniciativas y tomen responsablemente las decisiones en el marco de sus atribuciones.

Como la formación profesional del supervisor es en el área de las ciencias sociales, puso en práctica con los maestros de las asignaturas de historia, formación cívica y ética, pero particularmente en geografía una estrategia denominada “mapas vivenciales”, que ha cambiado la forma de enseñar la geografía. Consiste en que a partir de un mapa tradicional se construye agrandado en el piso un mapa y en él se van ubicando los puntos cardinales, los espacios conocidos por los alumnos; caminan sobre él y se orientan; aprenden las escalas; construyen los ríos, las montañas, es decir, manejan las tres dimensiones.

Durante la visita al aula se ha podido documentar información acerca de las prácticas docentes, que se refieren a la planeación didáctica, desarrollo de las actividades, los recursos utilizados por los maestros, la evaluación y los resultados obtenidos. Después de la visita se han realizado reuniones con personal directivo (director,

subdirector y coordinador) para analizar estos resultados, encontrar las áreas de oportunidad y establecer una estrategia de atención a los docentes en aquellos aspectos que manifiestan debilidad (cf. Anexo 1.3.3).

El director de escuela secundaria técnica suburbana tiene claras las metas educativas de su plan de mejora; mismas que publica en las paredes de la escuela para conocimiento de la comunidad escolar:

La primera meta que es lograr que los docentes entreguen sus planeaciones en un cien por ciento, “con actividades diferenciadas para la permanencia –de los alumnos– y el aprovechamiento durante el ciclo escolar 2016-2017”.

La segunda meta tiene que ver con el incremento de la lectura, escritura y matemáticas también en cien por ciento; mismas que obedecen a la ruta de mejora propuesta desde el CTE, donde se conjugan a través del Plan Anual de Actividades que agrupa de tal manera que todo vaya en la misma dirección (cf. Anexo 1.3.2B).

Así, los niños que más requieren ayuda son atendidos, no sólo en lectura, también en escritura y matemáticas, y a través de listas de cotejo se va valorando qué tanto se avanza; situación que tienen contemplada en su plan de mejora como objetivo principal:

Que el colectivo docente de la EST 101 diseñe planificaciones didácticas que respondan a las necesidades de los estudiantes, donde el tiempo dedicado a clases se aproveche al máximo, permitiendo que desarrollen habilidades en la lectura, la escritura y el dominio de habilidades matemáticas para lograr con ello la mejora de los aprendizajes esperados (cf. Anexo 1.3.2B).

El director ejerce la autonomía escolar, prioriza los aspectos académicos por encima de cualquier otra situación; las decisiones tomadas obedecen al consenso entre la comunidad escolar, para los planes de acción recurre a resultados de evaluaciones, las acciones que se realizan para atender las necesidades de los alumnos son diseñadas en colectivo, tiene relación con escuelas de la comunidad, gestiona apoyos entre organismos para la institución y propicia el cambio de actitud para el cuidado y respeto al medio ambiente. El tiempo

destinado a las actividades de mejora en lo general es programado en reuniones mensuales, donde acuden los profesores para poner en común la problemática y avances que se van teniendo.

La subdirectora de escuela secundaria general urbana pone énfasis en las planeaciones de los docentes, las cuales son revisadas para garantizar con el cumplimiento del programa, la estructura de clase y las estrategias didácticas. La subdirectora realiza observaciones de mejora a las planeaciones y se las da a conocer a los docentes. Desde el primer día en su nueva función se dedica a observar el desarrollo de la vida cotidiana de la escuela. El diagnóstico es una de las estrategias que utiliza para conocer cuál es el funcionamiento de la escuela, los roles del personal, el tipo de liderazgo en la escuela y las interacciones de la comunidad escolar. Un trabajo cotidiano que desarrolla la subdirectora en coordinación con la coordinación académica es la observación de clase de la planta de los docentes. Esta actividad está integrada en la ruta de mejora desde el ciclo escolar 2016-2017.

De manera sistemática se reúne con la coordinadora académica e intercambian opiniones para realizar las observaciones de mejora al profesor. La subdirectora menciona que de manera recurrente utiliza un diálogo con los docentes incorporando en su lenguaje conceptos pedagógicos para que ellos se familiaricen con el lenguaje técnico y lo incorporen en sus planeaciones y estrategias de enseñanza (cf. Anexo 1.3.2).

La subdirectora tiene la convicción de que el derecho a aprender debe formar parte de una cultura dentro de la institución. Quiere incorporar un sentido humanista en la escuela, que la comunidad escolar sea consciente de que existe el derecho a aprender y que los aprendizajes sean de calidad. Para ello promueve una cultura del derecho entre el personal docente, directivo y administrativo, que tiene como finalidad rescatar a alumnos en riesgo de abandono y la mejora de los aprendizajes. Cree en la cultura de la evaluación educativa en el aula con la utilización de herramientas de diagnóstico que les permita conocer la realidad y así poder implementar estrategias de mejora. En los dos casos antes mencionados la planeación es fundamental en su práctica.

Lo mismo ocurre con el docente de secundaria técnica en el medio suburbano, quien gusta de planear sus secuencias didácticas y constituye una práctica cotidiana en su ejercicio profesional. Tiene la costumbre de presentarla a sus alumnos y darles a conocer su contenido. El docente identifica los fundamentos y propósitos en los cuales descansa su práctica educativa. Una característica del docente es que conoce el contenido del plan y los programas de estudio.

Es un docente activo dentro y fuera del aula. En el salón de clases su posición no es fija, se mueve mucho a lo largo y ancho del salón mostrando cercanía con los alumnos. En el tema de la disciplina, su estrategia está basada en el respeto. Podemos identificarla como disciplina positiva: es amable pero firme a la vez. Les llama a los alumnos de usted y eso le genera una condición de autoridad y respeto. El entorno de aprendizaje que promueve el docente es agradable, su estilo amable y firme a la vez genera un ambiente en el aula en el que el buen clima y el compromiso con los aprendizajes van de la mano.

A su vez, el asesor técnico pedagógico cuenta con su Plan de Trabajo Anual, como ATP, en el cual se plasma la organización y desarrollo de situaciones de aprendizaje para los docentes; diseña estrategias de atención estructuradas, estrategias didácticas importantes e innovadoras con el propósito de influir en los docentes y en la mejora de su trabajo. Ha demostrado empatía en las entrevistas que ha tenido con el personal docente. Usa de manera constante la tecnología como estrategia para la mejora de las prácticas docentes.

Ha implementado el taller a docentes para el desarrollo de estrategias de aprendizaje en matemáticas. En este taller como ATP capacita a los docentes para que ingresen a la plataforma de Planea desde su función y con su cuenta personal. El taller estatal es una de estrategia de gran éxito para el nivel. Como ATP de secundarias, fue invitado por la Dirección de Formación Continua de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ) para impartir el curso.

A partir de la observación de la clase, entrevista a docentes. En esta estrategia exitosa como ATP toma en cuenta varios aspectos que recupera de las observaciones de clase para el desarrollo de estas entrevistas a docentes de matemáticas,

que, si bien estos cuestionamientos no son los mismos con exactitud para cada docente observado, sí implican un proceso reflexivo que parte de lo que hace el docente bajo sus concepciones para enseñar, y avanza progresivamente en medio de reflexiones y replanteamientos a favor del aprendizaje de los alumnos (*cf.* Anexo 1.3.4).

Estrategias asociadas a su capacidad de adaptación y a sus habilidades sociales

Una de las fortalezas con las que cuenta el supervisor sujeto de esta investigación, son las relaciones que ha venido desarrollando con las instituciones del entorno. Entiende que su función como supervisor, además de los temas académicos, incluye un trabajo de gestión que implica la atención de aspectos organizacionales y administrativos que favorecen la calidad del servicio en la zona escolar.

La relación con las presidencias municipales es muy importante, particularmente aquí en estos lugares. Hay una relación muy cercana, podríamos decir que se necesitan mutuamente; tanto las autoridades municipales requieren el apoyo de las escuelas como al revés; sin embargo, aquí no tanto la supervisión ha impulsado, ha respetado, ha apoyado a los directores, y ahí sí debo reconocer que el trabajo de los directores particularmente de los que llegaron con la Reforma, pero todos han tenido como esa apertura, esa libertad para hacer gestiones que han permitido obtener muy buenos resultados en las escuelas (*cf.* Anexo 1.3.3).

El supervisor fue coordinador de la Unidad de Jefes de Enseñanza de la Dirección de Secundarias Técnicas, experiencia que ha fortalecido su función supervisora, además de una serie de cursos que han complementado su formación.

Una fortaleza muy grande ha sido, de entrada, la posibilidad que me dio el director de la modalidad de secundaria técnica, de tomar un curso antes de que fuese supervisor, “una supervisión efectiva”, creo que eso me dio muy buenos elementos para poder comprender mejor el trabajo. Por ahí también tuvimos oportunidad de participar en un taller, en unos cursos que realizó la Secretaría de Educación en el ISIDM, también eso ha sido una herramienta muy valiosa, porque tuvimos como la posibilidad de escuchar a destacados profesio-

nales de diferentes áreas que nos dieron mucha luz (cf. Anexo 1.3.3).

Con el fin de impulsar el trabajo académico, el supervisor permitió realizar visitas de observación de clase a los miembros del Consejo Técnico de Zona, con el fin de que los directores se acercaran más al trabajo en el aula y se promovieran ejercicios de retroalimentación con los docentes que les ayude a mejorar su práctica, y a la vez cargar la función del directivo más hacia lo pedagógico y menos administrativo.

Durante las visitas de supervisión se trabaja revisando en conjunto con el director la ruta de mejora escolar; se intercambian puntos de vista acerca de los resultados que se están obteniendo, las dificultades que se han presentado y se les orienta a fin de que ellos mismos cobren conciencia de lo que hay que hacer o modificar para continuar con las acciones encaminadas a la mejora (cf. Anexo 1.3.3).

El supervisor impulsa a las escuelas para que logren su autonomía motivando a los colectivos escolares para que exploten su talento, y con creatividad implementen diversas iniciativas que atiendan sus necesidades y mejoren el servicio educativo.

Hemos procurado que las escuelas de la zona tengan una vida mucho más dinámica. Creo que esa ha sido, podríamos decir, la aportación más importante ante una mejor coordinación y una participación más dinámica (cf. Anexo 1.3.3).

El director de la escuela secundaria técnica tiene la firme idea de que la escuela debe estar en constante cercanía con la sociedad, debe traspasar los muros. Es común ver a la comunidad escolar en actividades del Ayuntamiento o de grupos sociales, haciendo presencia y proyectando actividades culturales y deportivas. Es un director que destacó por sus habilidades sociales y comunicativas, muestra apertura para escuchar y recibir opiniones de los docentes, se asume como uno más del grupo, lo que genera empatía con su colectivo docente.

La subdirectora de la escuela secundaria general urbana también ha dado muestras de su capacidad mediadora, sus habilidades comunicativas han logrado trascender en las relaciones

entre los maestros, alumnos y padres de familia, no sólo en la resolución de conflictos, sino también para la implementación de proyectos en los que es fundamental la participación de todos los agentes educativos.

La elaboración de registros detallados de los diversos conflictos de alumnos-alumnos, alumnos-profesores e indisciplina de los alumnos, faltas y llamadas de atención, son una característica de la forma de trabajo de la subdirectora. Está consciente de la gran importancia que tiene para la escuela el registrar cada uno de estos eventos que sirva como evidencia para la resolución de conflictos o estrategias de intervención con alumnos que tienen indisciplina o bajo aprovechamiento (cf. Anexo 1.3.2).

Educación media superior tecnológica

Karina Alejo Ramírez

Función dirección de plantel

Condiciones y estrategias de los docentes en sus diferentes funciones. En el Plantel Tesisistán existe estabilidad laboral del personal docente y administrativo, lo cual permite el éxito al aplicar el Plan de Mejora Continua; el equipo de trabajo consolidado y generalmente las personas que se integran se suman a lograr los objetivos y visión institucional, y aportan para el logro de las metas de la institución.

Retos y oportunidades de los profesionales de la educación; exitosos y estrategias innovadoras de solución

Los factores que han causado cambios en la forma de realizar la gestión directiva en el plantel son la vinculación con empresas, la capacidad del director de tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr, plantearse metas, trabajar en conjunto con la comunidad educativa, y lograr la autonomía de gestión en las instituciones educativas; lo que ha llevado a lograr vínculos con empresas dispuestas a apoyar a los jóvenes de Jalisco por medio del Comité de Vinculación. La visión del director de lo que quiere lograr y cómo lo va a lograr, metas alcanzables y de-