

**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR. LECCIONES DESDE LA EVALUACIÓN  
CUALITATIVA DEL PEC**

RAMÓN LEONARDO HERNÁNDEZ COLLAZO

**Planteamiento del problema**

El estudio busca encontrar por qué varias escuelas que participaron en el PEC a nivel nacional obtienen altos resultados en sus niveles de logro, mientras que otro grupo de escuelas demuestra lo contrario al alcanzar los más bajos resultados en el nivel de aprovechamiento de los estudiantes, según resultados de exámenes nacionales. Desde esta perspectiva el estudio intenta dilucidar factores de la gestión escolar y de la participación social que impactan en el comportamiento académico de las escuelas.

**Objetivos**

- Caracterizar las prácticas exitosas de la gestión y la participación social en las escuelas que participaron en el PEC durante los primeros cinco años de su operación.
- Describir las características y cambios de la gestión escolar y la participación social, en el contraste por el nivel de logro de las escuelas polares de la muestra que conforma el estudio cualitativo.
- Conocer las condiciones organizacionales y contextuales de operación exitosa del PEC en las escuelas.
- Monitorear el comportamiento longitudinal de las escuelas durante su participación en el programa.

- Identificar y delinear modelos de buena práctica de la gestión y de la participación social en las escuelas clasificadas por su nivel de logro.

### **Revisión de literatura**

El estudio sobre buenas prácticas escolares viene desarrollándose a nivel internacional y nacional con la idea de encontrar lecciones para la política educativa desde la propia realidad de las escuelas. Una dimensión poco estudiada al nivel del impacto o correlación con el nivel de logro de los estudiantes es la gestión escolar. En este sentido estudios como el que se aborda en este documento vienen a ofrecer evidencia empírica de una posible relación o asociación entre factores críticos de apoyo a la gestión que pudieran estar incidiendo en el ámbito de la práctica pedagógica e incluso en la participación social dentro de las escuelas.

Estudios como el del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) donde a través de un estudio cualitativo en escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos, ponen de manifiesto como al estudiar escuelas que obtienen resultados por arriba de lo esperado según el nivel socioeconómico de los estudiantes, pueden ofrecer elementos críticos para constituir ambientes de aprendizaje y pueden además servir para la formulación de políticas de calidad y equidad de los aprendizajes.

En México estudios desarrollados por la Dirección General de Evaluación de Políticas como el denominado ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica, empiezan a indagar sobre lo que acontece en escuelas que obtienen buenos resultados de manera sostenida y su contraparte escuelas que van a

la baja de manera constante, tratando de caracterizar el estado de la gestión y la práctica pedagógica como elementos claves de mejora escolar.

### **Metodología**

Como parte de la metodología propuesta, por la naturaleza del objeto de estudio y por los propósitos establecidos se ponderan procedimientos cualitativos. El fundamento teórico se basaría principalmente en un enfoque inductivo donde se trataría de construir y explicar la teoría instalada en la realidad de los grupos de escuelas en comparación. Desde esta perspectiva teórico metodológica, el estudio se ubicaría en la llamada “*Teoría emergente o fundamentada*”, donde el planteamiento básico consiste en que la teoría se elabora y surge de los datos obtenidos en la misma investigación.

El trabajo puede ubicarse como un estudio cualitativo longitudinal donde el tiempo y el cambio resultan ser factores críticos para identificar componentes de las escuelas y del propio programa (PEC), en este sentido el trabajo considera el análisis de 4 ciclos escolares, donde se estudia a las escuelas desde su incorporación al programa y donde se profundiza en la gestión escolar y en la participación social como dimensiones principales de análisis.

Durante el procedimiento metodológico se analizaron diversos instrumentos aplicados durante cuatro años de trabajo de campo como entrevistas, técnicas grupales como grupos de enfoque, dinámicas KJ, técnicas de reflexión colectiva<sup>1</sup>, diarios de campo, cuestionarios y diálogos reflexivos entre otros aplicados a los diferentes actores de las escuelas. En una ruta metodológica se inicio con la identificación de grupos de escuelas (13 de alto logro y 13 de bajo logro), enseguida se revisaron las fuentes de información,

de ahí se generaron matrices comparativas entre casos, esto permitió generar factores críticos longitudinales entre los grupos de comparación. Al final se diseñaron metamatrices longitudinales para detectar factores diferenciales (análisis factorial), con ello se generaron algoritmos longitudinales por factores entre grupos comparados y como etapa última se construyeron modelos básicos de comportamiento de escuelas.

### **Resultados y conclusiones**

En este apartado se abordan los resultados encontrados del contraste entre las escuelas de la muestra por nivel de logro durante las cuatro últimas fases de la evaluación del programa. Para facilitar su lectura se presentan en primer término, los resultados derivados del análisis de la gestión escolar de las escuelas y en un segundo momento se proponen los hallazgos de la participación social como otro de los ámbitos y unidades de análisis del estudio.

#### Características por grupo de contraste

Escuelas de alto nivel de logro	Escuelas de bajo nivel de logro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las escuelas presentan alto nivel de demanda de inscripción (grupos numerosos).</li> <li>• En varias de ellas el personal es principalmente del género femenino.</li> <li>• Mínima rotación de directores y de personal docente.</li> <li>• Las escuelas que ocupan los dos primeros lugares en el nivel de logro pertenecen al medio rural.</li> <li>• Algunas de las escuelas solo participan en el programa PEC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gran mayoría presenta problemas de matrícula.</li> <li>• Alto nivel de movilidad de personal.</li> <li>• Las escuelas que ocupan los dos últimos lugares de la muestra pertenecen al estrato rural y con población principalmente indígena.</li> <li>• Varias de las escuelas participan en diferentes programas, campañas y eventos.</li> </ul>

### **La práctica de la gestión escolar**

A continuación se presentan los componentes que distinguen a las escuelas que obtienen altos niveles de logro y que las hacen diferentes a las de bajo nivel de rendimiento. Se clasifican ubicando en primer termino a los componentes con mayor poder dentro del grupo y al final se proponen las categorías que formando parte del grupo presentan menos nivel de recurrencia en las escuelas.

#### **Factores diferenciales de escuelas con alto nivel de logro.**

1. La disposición y el compromiso del personal de la escuela.
2. Ambiente de trabajo en condiciones adecuadas.
3. Reconocimiento de la escuela
4. Mejora de la planeación institucional
5. El trabajo conjunto y la toma de decisiones en colectivo
6. Apoyo a estudiantes de bajo nivel de logro.
7. Mayor nivel de demanda.
8. Mejoras en la planeación didáctica.
9. Se optimiza el tiempo efectivo de trabajo escolar.
10. Capacitación y actualización del personal docente.
11. Directores con liderazgo y reconocimiento de la comunidad escolar.

#### **Factores diferenciales de escuelas con bajo nivel de logro.**

En este apartado se describen las características de la gestión escolar de los componentes que discriminan a las escuelas que presentan bajo nivel en sus resultados de logro durante los cuatro periodos de evaluación de estándares nacionales que se aplicaron durante la evaluación del programa.

1. Participación en diversos programas alternos al PEC.
2. Falta de disposición del personal en las actividades de la escuela.
3. Conflictos entre el personal de la escuela.
4. La rotación frecuente del personal
5. El consejo técnico escolar se orienta a aspectos de organización, planeación y administración de actividades.
6. Deserción sistemática de los estudiantes y problemas de matrícula.
7. Problemas de asistencia, puntualidad y ausencias del personal.
8. Director orientado a la administración y gestión de recursos y apoyos materiales.

**Factores diferenciales con menor frecuencia en el grupo de bajo nivel de logro**

- La planeación de las actividades didácticas se realiza de manera individual y semanal.
- Participación en el PEC por motivos principalmente económicos.
- Falta y/o necesidad de asesoría o capacitación para el personal de la escuela (PEC).
- Convocatoria a padres de familia como principal estrategia para apoyar a estudiantes de bajo nivel de logro.
- Incumplimiento de acuerdos, metas y actividades del proyecto.
- Problemas de conducta (disciplina) en los estudiantes.
- Falta de comunicación entre el personal de la escuela.
- Problemas con las autoridades (Supervisión) de la escuela.
- Modificaciones al proyecto escolar, generalmente en el destino de uso de los recursos.

### **La práctica de la participación social.**

En esta parte del reporte se aborda la práctica de la participación social en el contraste por nivel de logro de las escuelas. En primer término se ubican los factores diferenciales de la participación social en grupos de alto nivel de logro, en un segundo momento se proponen los componentes que hacen la diferencia en escuelas de bajo nivel de rendimiento.

#### **Factores diferenciales en escuelas de Alto nivel de logro**

1. El apoyo de los padres de familia en asuntos pedagógicos
2. El Consejo Escolar de Participación Social presenta funcionalidad.
3. Acciones de involucramiento de padres en la escuela.
4. Los padres de familia participan en la toma de decisiones y en la planeación de actividades.

#### **Factores diferenciales en escuelas de Bajo nivel de logro**

1. Desinterés y falta de apoyo de los padres de familia.
2. El Consejo Escolar de Participación Social sin funcionalidad en la escuela.
3. Problemas críticos con el contexto de las familias de los estudiantes de la escuela.
4. Falta de apoyo de los padres de familia en cuestiones de aprendizaje.

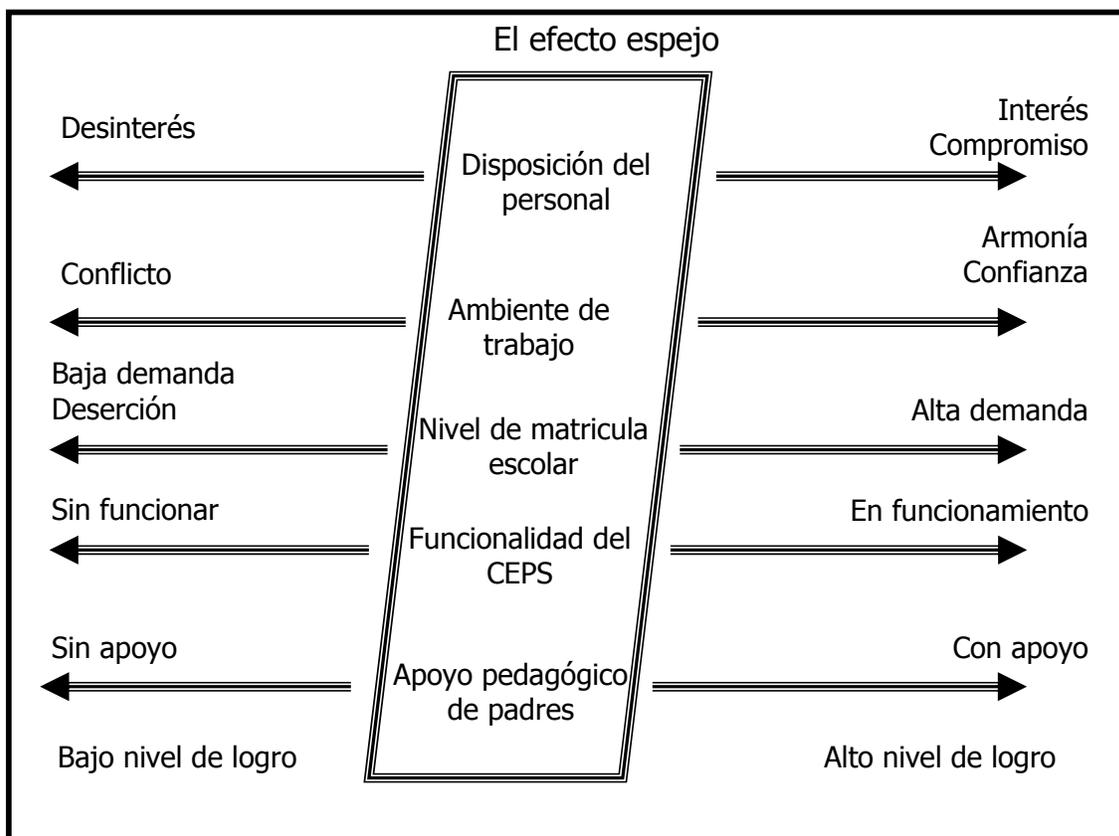
### **El efecto espejo**

En la comparación global de las dimensiones de la práctica de la gestión escolar y de la participación social se identifica una situación interesante entre los grupos de contraste.

Se ubican parejas de factores diferenciales con sentido inversamente proporcional entre los grupos, es decir, componentes que además de advertirse con poder diferencial en el grupo se presentan con sentido inverso a lo que ocurre en el otro grupo de comparación. A este fenómeno se le denomina el efecto espejo por reflejar los factores diferenciales en sentido opuesto.

Los factores que se estiman con el efecto espejo se relacionan en gestión escolar como la disposición del personal, el ambiente de trabajo y el estado de la matrícula de estudiantes, en participación social: la funcionalidad del Consejo Escolar de Participación Social y el apoyo en aspectos asociados al aprendizaje.

En el siguiente esquema se puede observar el efecto espejo y los factores diferenciales e inversamente proporcionales entre los grupos de estudio.



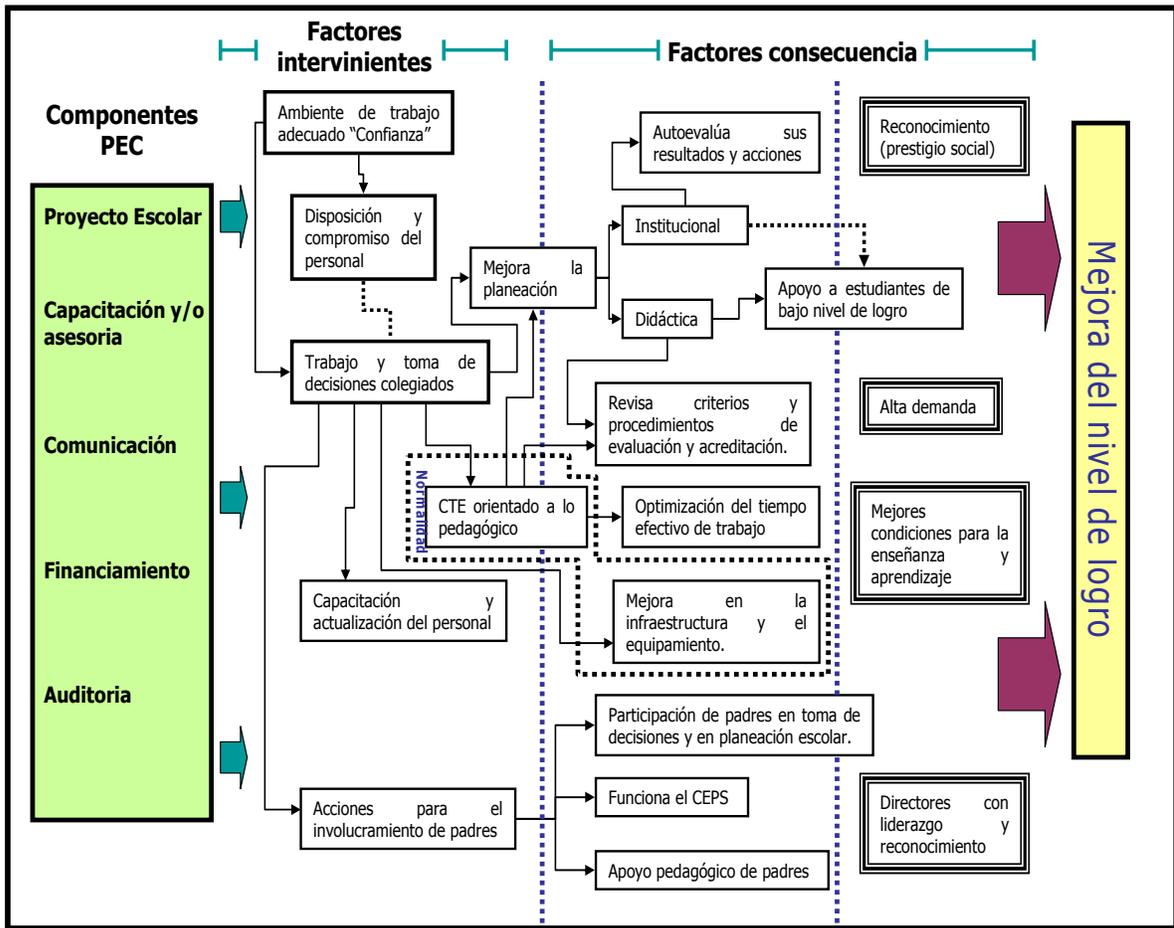
Al compararlos se puede apreciar como de manera lineal entre grupos se disponen con sentido inverso y al revisarlos dentro de cada grupo se perfila un modelo de comportamiento del bloque de que se trate. Por ejemplo mientras en el grupo de alto nivel de logro se aprecia interés y compromiso fuerte del personal, en el caso de las escuelas de bajo nivel de rendimiento sucede lo contrario (extremo e inverso), desinterés y falta de disposición del colectivo por desarrollar las actividades.

### **Un modelo emergente de la gestión escolar y de la participación social**

La revisión de los diversos componentes identificados, que conforman la trayectoria de escuelas con alto nivel de logro, desde los que se advierten como factores diferenciales de este grupo de contraste y hasta aquellos que se comparten con el grupo de los de bajo nivel de logro, permiten delinear un modelo emergente de escuela, que se traduce en un imaginario de una “buena escuela” con una práctica de la gestión y de la participación social exitosa.

Una visión general de los datos encontrados en escuelas con alto nivel de logro, ofrece la posibilidad de generar un modelo integrador que conforma las características, condiciones y componentes que se ponen en juego en este grupo de escuelas y en su experiencia en el PEC.

## El modelo integrador de escuelas de alto nivel de logro



La lectura del modelo pone de manifiesto como a pesar de los componentes que el programa instala en las escuelas participantes, existen condiciones en ellas que favorecen la ocurrencia de diversos eventos que las llevan a conducirse hacia la consecución de metas y propósitos institucionales. Lección que permite al programa explicar la naturaleza de las diferentes trayectorias que trazan las escuelas en su experiencia de operación en el PEC, circunstancia que debiera tomarse en cuenta no para saber simplemente en que escuelas puede funcionar de mejor manera, sino principalmente para reconocer que factores (predictores) deben favorecerse en ellas y que generen condiciones básicas para una intervención exitosa del programa.

## Un modelo de buena práctica: el imaginario de escuela

Es una escuela donde el ambiente de trabajo que existe entre el personal, directivos y padres de familia ha logrado alcanzar un nivel de armonía y de confianza entre la comunidad educativa que genera condiciones básicas para el desempeño efectivo de la institución. Con directores reconocidos por la autoridad y liderazgo que ejercen, la escuela aprovecha la disposición y el compromiso derivado del ambiente establecido, para desarrollar el trabajo cotidiano de manera conjunta y mediante la toma de acuerdos y decisiones colegiadas, donde incluso se integra la participación de los padres de familia y de los estudiantes.

El consejo técnico escolar se conforma en un espacio idóneo para tratar asuntos pedagógicos, donde se destacan acciones de seguimiento del proyecto escolar y cuestiones relacionadas con problemas del aula como la enseñanza, la planeación, la atención de problemas de aprendizaje de los estudiantes y la evaluación.

El personal docente y directivo se capacita y actualiza de manera constante, tanto a nivel escuela en las reuniones de consejo técnico escolar como acudiendo a las instancias oficiales y/o privadas.

La planeación como actividad comunitaria donde se integra la participación de los padres de familia, se convierte en una estrategia clave que articula las actividades a nivel institucional al dar seguimiento y autoevaluación de sus metas y logros y al nivel de aula donde los profesores procuran generalmente preparar la clase en equipo, privilegiando la atención con apoyo extraclase a estudiantes de bajo nivel de logro y/o con necesidades educativas especiales.

La escuela involucra a los padres de familia en las acciones que emprende, los toma en cuenta en la planeación y en la toma de decisiones. Consigue la participación en aspectos pedagógicos y hace funcionar al Consejo Escolar de Participación Social, integrándolo en las actividades del proyecto y en la satisfacción de las necesidades de la escuela.

La escuela logra entonces optimizar el tiempo efectivo de trabajo para dedicarlo principalmente a actividades en el aula y mejora las condiciones de infraestructura y de equipamiento. Contando con un mejor escenario para la enseñanza y el aprendizaje consigue alcanzar prestigio y reconocimiento en la comunidad, propiciando con ello una alta demanda de estudiantes.

## **Fuentes consultadas**

- Álvarez, José Luis y Gayou Jurgenson. “Cómo hacer investigación cualitativa” Fundamentos y metodología, 2000, p 90-92.
- Glaser, Bernie y Anselm Strauss, “The discovery of grounded theory: strategies for Qualitative Research”, Chicago: Aldine, 1967.
- LeCompte, Margart D. y J. Preissle, *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*, Academic Press, San Diego, 1993.
- Saldaña, J. 2003. Longitudinal Qualitative Research. Analyzing Change Through Time. Altamira Press. Maryland, USA 2003.
- Yin, Robert K. “Application of case study research” Applied Social Research Methods Series Volume 34, p 3. London 1993.
- ¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la Gestión Escolar y la Práctica Pedagógica. Resultados del segundo estudio/diplomado de la vertiente de seguimiento del Estudio de Evaluación de la Educación Primaria. SEP, DGE, 2001

---

<sup>i</sup> El origen de la Técnica de Reflexión Colectiva es la dinámica de grupo Future Search Conference consiste en una técnica combinada entre la técnica desarrollada por Fred y Merrelyn (Search conference) y la diseñada por Mervin Weisbord (Future conference), véase B. B. Bunker and B. T. Alban, Large Group Interventions, Engaging the Whole System for Rapad Change, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California, 1997.