



# **ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UNA BUENA CONVIVENCIA ESCOLAR CON INCLUSIÓN Y EQUIDAD: UNA REVISIÓN DESDE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN EN ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL ESTADO DE TLAXCALA.**

**MARÍA ELZA EUGENIA CARRASCO LOZANO**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA  
caleza2003@yahoo.com.mx

**ADRIANA CARRO OLVERA**  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA  
acarroo1@yahoo.com.mx

## **RESUMEN**

El marco de la política educativa nacional plantea en sus recientes reformas garantizar una educación de calidad, asegurando la inclusión y la equidad para la construcción de una sociedad más justa. El objetivo de este trabajo fue identificar las estrategias que los asesores pedagógicos emplean para observar los aprendizajes que la función docente y directiva fomenta para el *desarrollo de una buena convivencia escolar incluyente y equitativa*. A través del método de sistematización, se analizaron las fichas de observación que permitieron concentrar los indicadores de 16 instrumentos de 7 departamentos adscritos a la dirección de educación básica del estado de Tlaxcala. Los resultados muestran que los indicadores más recurrentes fueron; detección de violencia, inclusión de padres en acciones de convivencia, colaboración grupal, relación de respeto docente-alumno; autoestima del alumnado y liderazgos, también se aprecian similitudes en el formato, en prioridades y cantidad de indicadores. Se concluye la necesidad de mejorar el diseño de la ficha, con indicadores en los que se detecten situaciones reales de violencia, exclusión e inequidad, que se reconozcan las diferencias a través de un lenguaje equitativo e incluyente que distinga a niñas y niños, maestros y maestras e involucre a toda la comunidad académica en el fortalecimiento de la autonomía de gestión escolar.





**Palabras clave:** Fortalecimiento de la autonomía de gestión, educación inclusiva, prioridades y condiciones educativas, escuelas de educación básica.

## **INTRODUCCIÓN**

El sistema educativo Nacional ha implementado una serie de reformas para garantizar una educación de calidad, incluyente y equitativa, al respecto la Ley General de Educación establece; *“fortalecer la autonomía de gestión en cada una de las escuelas con el objetivo de mejorar su infraestructura, comprar materiales educativos, resolver problemas de operación básicos y propiciar condiciones de participación para que alumnos, maestros y padres de familia, bajo el liderazgo del director, se involucren en la resolución de los retos que cada escuela enfrenta”* (LGE-DOF, 2014). Así mismo la Ley General del Servicio Profesional Docente establece, contar con profesores debidamente preparados, pedagógicamente habilitados y en actualización constante, y por otro, que tengan un desempeño adecuado que se refleje en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y en el logro de los objetivos del nivel educativo correspondiente (LGSPD-DOF, 2013).

Esto se traduce en implementar una serie de procesos que permitan desde las áreas de observación e información, unificar metodologías de estudio en una serie de fases, como la delimitación de las unidades de análisis previstas por el acuerdo 717 (DOF, 2014) para el fortalecimiento de la Autonomía de Gestión Escolar en escuelas de educación básica, en sus referentes sobre las prioridades y condiciones educativas y en la implementación de procesos de formación para una recolección de datos confiables, objetivos y pertinentes.

Por lo anterior este trabajo que parte de los resultados del proyecto *Prioridades y Condiciones Educativas para el Fortalecimiento de la Autonomía de Gestión Escolar en las escuelas de educación básica del estado de Tlaxcala*, implementado por la Dirección de Educación Básica de la Unidad de Servicios Educativos del Estado, con el propósito de identificar y analizar los aprendizajes que se realizan en escuelas de educación básica, a partir de las acciones educativas prioritarias definidas en el objetivo 3.2 del Plan Nacional de Desarrollo para *Garantizar la inclusión y la equidad en el Sistema Educativo* (PND 2013-2018)

Con el objetivo de identificar las estrategias que utilizan los asesores pedagógicos para observar los aprendizajes que la función docente y directiva utiliza para *el desarrollo de una buena convivencia escolar* equitativa e incluyente, se estructuró este trabajo en cuatro partes; marco





teórico de la autonomía de gestión y de la conceptualización de una buena convivencia escolar, el diseño metodológico, los resultados y las conclusiones.

## **EL MARCO TEÓRICO DE LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN ESCOLAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Los significados de gestión según Antúnez (2013), tienen una connotación dinámica aplicable a diversos ámbitos, pueden ser comunes como referirse a gestión del conocimiento, gestión de una cuenta de correo electrónico o acciones de inmediata actuación con tareas orientadas hacia determinada finalidad. Sin embargo Topete (2001:1), explica que la gestión es un proceso complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias. Sandoval (2000:180) reitera que deriva de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal mediante la satisfacción profesional y la autonomía para tomar decisiones.

Desde los noventa, la política educativa de México y América Latina ha venido asociando el concepto de gestión a los procesos de calidad. Tradicionalmente, la gestión se había centrado en orientaciones y propuestas para el desarrollo de distintas modalidades de evaluación y planeación, así como para fortalecer la colaboración, la función directiva y la relación con la comunidad (Bonilla, 2013).

Con independencia de sus alcances y límites, la mayoría de las primeras propuestas en educación, concibió a los maestros y directores como protagonistas; más adelante centró su atención en los asesores, supervisores de zona y de sector, así como en los funcionarios de la administración pública, destacando la gestión institucional como una condición necesaria para mejorar el funcionamiento de las escuelas.

Con un enfoque más amplio Rodríguez (2000:42) señala que la gestión escolar es la estructura organizativa entre las personas que desempeñan las funciones de directivo, docente y de servicios en un centro escolar. Elizondo (2001) amplía la visión a otros actores y menciona que surge de la interrelación entre sujetos y escuela bajo los componentes de participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar. Por su lado Antúnez (2013), la define como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de unos objetivos institucionales, que se





llevan a cabo en todos los ámbitos de actividad, y en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de implementarlas.

En coincidencia con la teoría, la política educativa nacional actual, la define como; el conjunto de iniciativas, proyectos y estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementa en la escuela con el propósito de contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas (DOF, Acuerdo 717, 2014) a través de dos figuras; el docente y el directivo.

*La función docente;* Es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos, resultados y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional. La función del docente como acto público está definida y reconocida en los estados modernos como una profesión, con todo lo que esto implica en el contexto del ámbito sociocultural y sociopolítico (Ibarra 2006:1).

*La Función directiva;* asociada a uno de los personajes esencial para el buen funcionamiento de las instituciones, los directivos, son personas que desarrollan sus políticas y se comunican con los demás por medio de una estructura y canales formales bien definidos para conseguir los resultados “racionalmente previstos” (Antúnez, 2013: 40). Las funciones del director evolucionan, debido a que las administraciones centrales delegan cada vez más responsabilidades en las autoridades locales o en las propias escuelas. Ha pasado de ser el docente encargado de labores administrativas a ser el director con dedicación exclusiva y responsable del desarrollo de los recursos humanos, materiales y económicos de la escuela (Poggi, 2001).

## **CONCEPTUALIZACIONES EN TORNO AL DESARROLLO DE UNA BUENA CONVIVENCIA ESCOLAR INCLUYENTE Y EQUITATIVA**

El marco normativo actual para la Autonomía de Gestión Escolar establece que una buena convivencia escolar es la capacidad de la escuela de educación básica para centrar su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes sin distinción (DOF, Acuerdo





717, 2014), en la disposición II, párrafo sexto, se refiere al sistema básico de mejora a partir del desarrollo de las siguientes cuatro prioridades y condiciones educativas; a) Mejora de las competencias de lectura, escritura y matemáticas. b) Normalidad mínima de operación escolar. c) Disminución del rezago y abandono escolar. d) Desarrollo de una buena convivencia escolar.

En este sentido el desarrollo de una buena convivencia escolar en la equidad y la inclusión implica un cambio profundo de la cultura y funcionamiento de las instituciones educativas (R. Blanco citado en Fierros. C, 2014). La cual se logra a partir de generar espacios en el aula que propicien la comunicación participativa, el pensamiento crítico y la construcción de valores (Colombo 2011). De tal modo que una buena convivencia escolar significa eliminar la inequidad, evitar las desigualdades de clases, razas, etnias, religiones, género y capacidades.

Los actuales problemas de violencia escolar, de género, solidaridad y falta de civismo en las escuelas (Velásquez (2005), en los hogares en los contextos de convivencia individual y social, obligan a revisar las acciones que desde la institución se están realizando para contrarrestarlas, partiendo de este referente y para explicar las acciones para el desarrollo de una buena convivencia escolar, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. Qué aspectos de las prioridades y condiciones educativas son más importantes para los docentes y directivos en cada uno de los niveles y modalidades de la educación básica.
2. Cómo se están generando en las escuelas las estrategias para fortalecer las acciones a favor del desarrollo de una buena convivencia escolar inclusiva y equitativa.

## **MÉTODO**

Procedimiento: se sistematizaron y analizaron las fichas de 7 departamentos; Educación inicial (CENDIS), Educación especial, Educación indígena, Educación primaria, Educación física, Secundarias generales y Telesecundarias pertenecientes a la Dirección de educación básica. El





número de instrumentos dirigidos a docentes fueron 9 dirigidos a directivos 7 dando un total de 16. Es importante mencionar que los departamentos de educación especial e indígena no elaboraron fichas para directivos. El promedio de preguntas por cada departamento para la unidad de análisis *desarrollo de una buena convivencia* fueron; 6 para docentes y 5 para directivos.

De acuerdo al método analítico descriptivo (Hernández Fernández y Baptista 2010), las fichas de observación se sistematizaron agrupando los indicadores por líneas de concurrencia, las etapas del proceso fueron cinco:

*1ra. Análisis* general de los instrumentos de observación de la función docente y directiva de las diversas áreas, modalidades y niveles educativos.

*2da. Análisis de contenido y forma de los instrumentos de observación de la función docente y directiva de las áreas, modalidades niveles educativos.*

*3era. Análisis y delimitación* del instrumento en la prioridad para el *desarrollo de una buena convivencia escolar.*

*4ta. Análisis y sistematización del instrumento.*

1. Sistematización del instrumento de observación de la función docente y directiva para el desarrollo de una buena convivencia escolar en líneas generales de concurrencia.

2. Análisis e identificación de las acciones para la inclusión y la equidad desde la función docente y directiva

*5ta. Redacción de resultados de la sistematización y conclusiones.*

## **RESULTADOS**

Los resultados se presentan en dos; 1) función docente y 2) función directiva.

**1)** En este apartado se distingue la coincidencia o no coincidencia de las observaciones de la ficha; en temas para identificar acciones de violencia a excepción de educación física, 6 departamentos de 7 buscan detectarla, prevenirla y solucionarla; en acciones para fomentar la inclusión y participación de padres de familia y de la comunidad escolar ocurre algo similar, se





observa que secundarias generales no incluyeron este indicador, sin embargo ponen especial atención en resolución de conflictos dentro de la escuela y en el trato respetuoso a sus alumnos. En colaboración grupal, se observa casi una total coincidencia entre los departamentos. Por su parte para telesecundarias les resulta importante en acciones para una buena convivencia, identificar liderazgo docente. En cuanto al fortalecimiento de la autoestima se observa que solo tres educación inicial, especial y secundarias la incluyen en sus indicadores. Cabe mencionar que solo el departamento de educación inicial utilizó lenguaje incluyente refiriéndose a niñas y niños y educación indígena a diferencia de educación especial, considero alumnos con discapacidad. En definitiva los indicadores muestran que los aprendizajes que aún dejan de lado el lenguaje equitativo e incluyente que exige el marco de la política educativa vigente (ver tabla 1).

2) En la función directiva; se observó que la mayor coincidencia para el desarrollo de una buena convivencia entre departamentos se basa en la comunicación respetuosa entre docentes-alumnos, así como en actividades de convivencia en la escuela y en la convocatoria de participación de padres de familia; en cuanto a la prevención de la violencia llama la atención que solo tres departamentos la consideraron en sus observaciones y que incluso se les requerirán evidencias de los procedimientos y alcances de las acciones implementadas para reducirla, El caso de telesecundarias para quien el liderazgo directivo resulta importante para la convivencia y destaca el punto 4, de la tabla 2, que emplea el vocablo *educadoras* para pedirles su opinión, lo cual está asociado a que en ese subsistema solo laboran mujeres-profesoras (ver tabla 2).

## CONCLUSIONES

A manera de cierre; lo que se observó en este ejercicio de sistematización y análisis de las fichas de observación de la función docente y directiva, es un esfuerzo conjunto de los asesores pedagógicos para unificar en un instrumento las acciones puntuales para la construcción y el fortalecimiento de la autonomía de gestión en las escuelas de educación básica. Esto se advierte al observar las concurrencias para el desarrollo de una buena convivencia, en las que se identifican principalmente acciones para prevenir violencia, colaboración grupal, respeto entre alumnos y docentes, lo que significa un avance importante en esta prioridad, pero también se observan acciones aisladas como el caso de que únicamente tres departamentos estén trabajando en el fortalecimiento de la autoestima del alumnado. Lo que nos deja ver que aun





cuando pertenecen a una misma dirección, falta unificar acciones, que como bien menciona, Antúnez (2013), requiere de un esfuerzo conjunto.

Finalmente las recientes reformas educativas establecen un sistema básico de mejora basado en la igualdad y la equidad; lo que se advierte entonces en las fichas de observación es que para la redacción de los enunciados se incluye y se excluye, ya que por un lado se integra a la comunidad escolar, pero por el otro se continua empleando un lenguaje que carece de los principios para garantizar la inclusión y equidad, que únicamente uno de los departamentos se refiere a niñas y niños, y que el resto redacta sus indicadores sin tomar en cuenta el mandato de garantizar la inclusión y la equidad (PND 2013-2018 III.2.). Por lo que se concluye que este tipo de ejercicios de sistematización y análisis, contribuyen a la construcción de un modelo educativo más justo, más equitativo y más incluyente en el que se beneficie a niñas y niños, maestros y maestras, madres y padres de familia, directores y directoras para el fortalecimiento de la autonomía de gestión del sistema de educativo básico de nuestro país.

## TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Sistematización y análisis de las fichas de observación docente.

Indicador	Departamento
1.- Identificación y solución de problemáticas Estrategias, procedimientos, evidencias de solución, acciones preventivas).	Educación Inicial CENDIS. Educación Indígena Educación Especial. Educación primaria Secundaria general Telesecundarias
2.- Colaboración grupal. (Actividades entre alumnos, actividades entre docentes).	Educación Inicial CENDIS. Educación Indígena. Educación Especial. Educación Física Educación primaria. Secundaria general
3.-Acciones de inclusión y participación de padres de familia y de la comunidad en actividades escolares	Educación Inicial CENDIS. Educación Indígena. Educación Especial.





	Educación primaria. Educación Física.
4- Relación docente-alumno con vocabulario respetuoso y de apoyo	Educación Especial. Educación Indígena. Educación primaria. Secundaria General. Telesecundaria.
5- Fortalece la Autoestima del alumnado. (No utilizando apodos, burlas, insultos, exhibirlos, ignorarlos y/o marginarlos).	Educación Inicial CENDIS. Educación Especial Secundaria General
6.- Respeto tolerancia y apoyo entre docentes. (Motivación para participar en actividades escolares con alumnos).	Educación Especial Educación Indígena.
7.- Garantiza la salud, seguridad y protección de niñas y niños.	Educación Inicial CENDIS.
8.- Inclusión de discapacitados.	Educación indígena.
9.- Liderazgo docente	Telesecundarias
10.- Reconocimiento al desempeño de sus alumnos y alumnas.	Educación Secundaria General

Fuente: elaboración en base a fichas de observación docente

**Tabla 2. Sistematización y análisis de las fichas de observación directiva**

Indicador	Departamento
1. Fomenta la comunicación respetuosa entre docentes-alumnos y la institución.	Educación Inicial CENDIS Educación primaria Educación Física. Secundaria general Telesecundarias
2.- Promueva la colaboración en equipo y convivencia en la escuela	Educación inicial CENDIS Educación Primaria. Educación Física.





	Secundaria general Telesecundarias
3.-Fomenta la participación y comunicación con padres de familia la comunidad escolar conferencias y otras actividades escolares	Educación inicial CENDIS Educación Primaria. Educación Física. Educación Secundaria General.
4.- En sus decisiones toma en cuenta las necesidades de alumnos, escuela y la opinión de las educadoras para el logro educativo	Educación inicial CENDIS Secundarias generales Telesecundaria
5.- Resolución de conflictos escolares, se motiva al docente para mejorar su practica	Educación inicial CENDIS Educación Primaria. Secundaria general.
7.- Presenta evidencias de identificación procedimientos y acciones preventivas para la solución de violencia.	Primarias Telesecundarias Secundarias
8.- Reconoce la diversidad, diferencias y necesidades de alumnos y docentes	Secundaria general Telesecundaria
6.-Liderazgo directivo	Telesecundarias

Fuente: elaboración en base a fichas de observación directiva.

## REFERENCIAS

Antúñez, S. (2013). *Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora*. México.

Bonilla, O. (2013). *Gestión escolar en México*. Recuperado

<http://es.scribd.com/doc/20275716/Bonilla-Oralia-Gestion-Escolar-en-Mexico-1-Algunos-Aprendizajes-Sep08#scribd>

Colombo, G. B. (2011). Violencia Escolar y Convivencia Escolar: Descubriendo estrategias en la vida escolar. *Revista argentina de Sociología*, 81-104.

\_\_\_\_\_ (2013.2018). Plan Nacional de Desarrollo, apartado III.2 México con educación de Calidad 2013-2018.





- \_\_\_\_\_ (2013). *Decreto por el que se expide la Ley General del Servicio Profesional Docente*. 11092013. México.
- \_\_\_\_\_ (2014). *Ley General de Educación*. Última reforma del 2005-2014. México.
- \_\_\_\_\_ (2014). *Acuerdo número 717 por el que se emiten los lineamientos para formular los Programas de Gestión Escolar*. México.
- Elizondo, A. (Coord.) Bocanegra, N. Gómez, S., González J., Lara, L., Mendieta, M. Ortega N. Sánchez R. (2001). *La nueva escuela I, Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Fierro, C., Carbajal, P., y Martínez R. (2010). *Ojos que sí ven. Casos para reflexionar sobre la convivencia en la escuela*. 1ra. Edición, SM Ediciones, México.
- Hernández, Fernández y Baptista, (2010). *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill Interamericana, 2010, xi, 613 p.: il.; 30 cm +CD-ROM
- Ibarra, O. (2004). “*Relaciones entre ciencia, educación y sociedad en la formación de los educadores: aportes para el debate*”. En: *Revista Tecné, Episteme y Didaxis*. p. I VI. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Poggi, M. (2001) *La formación de directivos de instituciones educativas Algunos aportes para el diseño de estrategias*, IIPE/UNESCO - Sede Regional Buenos Aires Agüero 2071 (C1425EHS) Buenos Aires Argentina recuperado <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>
- Rodríguez, N. (2000). *Gestión escolar y calidad de la enseñanza* . *Educere*, 4(10) 39-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35641006>
- Sandoval, E. (2000). *La trama de la escuela secundaria: Institución, relaciones y saberes*. México: UPN/Plaza y Valdez.
- Topete, C. (2001). *Desafíos y políticas de formación para la gestión en educación media superior*. En *Memoria VI Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Universidad de Colima, Manzanillo, 6-10 de noviembre de 2001.
- Velásquez, R. L. (2005), *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10 (26), 739-763.



