

AUTOEVALUACIÓN DE ÓRGANOS COLEGIADOS DE ZONA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA. RASGOS PARA UNA REUNIÓN DEMOCRÁTICA.

NORMA ANDREA RODRÍGUEZ SÁNCHEZ
LÁZARO UC MAS

UNIDAD PROFESIONAL DOCENTE

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU
EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

Resumen

Desde el concepto de organizaciones que aprenden, la intención aún no lograda de política educativa de generar colegialidad en los órganos colegiados de escuela y zona, de reportes de investigación que muestran la dificultad de concretar colegialidad, se inscribe el esfuerzo de 6 directoras y una supervisora de una zona escolar, para generar un espacio de autoanálisis de la participación de los directivos en el órgano colegiado de zona. Con la metodología de la Investigación acción, se construye dos instrumentos de autoevaluación nombrado 1. Rasgos para una reunión democrática y 2. Registro de observación. Con esta misma metodología se aplica y monitorea la actuación de los 6 directivos y la supervisión, validando 4 rasgos con sus indicadores y cada indicador con sus niveles de logro que hacen posible concretar en este colegiado que los participantes realicen un proceso de monitoreo de su actuación, participaciones de febrero a mayo de 2016 y concreten la vieja aspiración de la mejora continua.

Palabras clave: Colegiados, niveles de logro, autoevaluación.

INTRODUCCIÓN

LA COLEGIALIDAD DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS DE ZONA

Detonar procesos de colegialidad en los Consejos Técnicos Escolares en escuelas de Educación Básica del Sistema Educativo Mexicano es una aspiración de hace varias décadas. El Modelo de gestión Educativa Estratégica (MGEE) (2010:74), es el programa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que desde el 2011 propone formas de gestión en las instituciones escolares, a través de estándares de evaluación de logro, Uno de ellos, el estándar 14, hace referencia al funcionamiento efectivo del Colegiado Escolar:

“El Consejo Técnico Escolar (CTE) constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje.”

Este MGEE, sobre el trabajo colegiado, considera tanto a los Órganos Colegiados de escuela (OCE) como a los Órganos Colegiados de Zona (OCZ). Este último son reuniones de directores de una misma zona escolar, donde colegiadamente construyen, sus rutas de mejora. En este marco, la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG) plantea como parte de la elaboración del Proyecto Educativo de Zona, desarrollar procesos auto evaluativos con el propósito de:

“orientar la reflexión de la supervisión y jefatura de sector sobre diversos temas relacionados con su quehacer educativo, compartir experiencias que fortalezcan el trabajo colaborativo, así como contribuir a la toma de decisiones y a la definición de estrategias para mejorar la calidad del funcionamiento y organización de las escuelas y supervisiones/jefaturas de sector y además mejorar los indicadores de logro educativo.” (SEG:2011. 22)

Esta aspiración se recoge en el estándar 11 del Plan de 2011, que considera a la autoevaluación como procesos de mejora continua. Y sobre el cual, la SEP, elabora diversos cuadernillos informativos dirigidos a directores, supervisores y jefes de sector.

LA AUTOEVALUACIÓN DEL ÓRGANO COLEGIADO DE ZONA (OCZ).

Los reportes de investigación sobre autoevaluación de OCZ son realmente escasos por no decir inexistentes. En el portal Scielo de revistas científicas, no se encontró un solo trabajo referido, y en REDALYC se encontraron tres, uno sobre autoevaluación en competencias del profesor de educación media superior, otro sobre los efectos de la autoevaluación en el liderazgo, satisfacción, clima organizacional y comunicación interpersonal en dos escuelas primarias en Chile, (García

Navarro. 2005) y el tercero sobre autoevaluación de instituciones de educación superior para la acreditación y logro de la calidad, también en Chile por Redon Pantoja (2009). Ninguno de los tres refiere a los OCZ.

En el buscador Google se encuentran reportes de autoevaluación como acciones emprendidas por varias zonas escolares dentro del proceso de construcción de su ruta de mejora o de Proyecto Escolar. Ninguna de estas monografías es de investigación.

Sobre asuntos de autoevaluación, la Editorial de la revista No. 3 del Centro de Estudios Educativos del 2014 plantea diferencias entre evaluación externa e interna contenidas en la ley del Servicio Profesional Docente (SPD). Esta editorial dice que según la ley del SPD, tanto la evaluación externa como interna confluyen en tres aspectos:

- 1) Conocer las fortalezas y las áreas de oportunidad,
- 2) La pretensión formativa,
- 3) Tener como referentes los mismos parámetros e indicadores.

Comenta la editorial del número 3, que la evaluación interna connota un sentido formativo, cualitativo, de mejora continua, de reflexión sobre la práctica; mientras que la evaluación externa connota un sentido opuesto, sumativo, cuantitativo, de gran impacto. Y cuando la ley del SPD plantea que confluyen, entra en tensión, pues “no está claro de qué manera la evaluación externa será formativa, (y) esta queda aún más diluida cuando el Instituto plantea que las escuelas realizarán la evaluación interna: “Mediante los cuestionarios de autoevaluación”. Por lo anterior esta editorial juzga que “El INEE está organizando un modelo de evaluación de gran calado, pero que tiende a preponderar la evaluación externa, tanto en los instrumentos como en los recursos que destina para ello, dejando a la evaluación interna con procesos muy acotados”.

Esta situación hace percibir la evaluación interna y sus aspectos auto evaluativos como aspectos de segundo orden, de bajo impacto, y la consecuencia inmediata, concluye esta editorial, es que, “la mejora continua que ha de partir desde la propia escuela parece quedar diluida”.

Así, aunque la SEP edita varios cuadernillos sobre la gestión de los OCE Y OCZ, y sus procesos auto evaluativos y de mejora continua, estos terminan desplazados en los hechos por la preponderancia de la evaluación sumativa y lo confirman las pocas investigaciones sobre los OCE: Sánchez Vázquez concluye que la colegialidad es una apariencia (2008.), o que la participación de los profesores “desembocan en rutinas burocráticas o procesos administrativos carentes de significado para los profesores” (Arzola, 2014, 511); En una investigación sobre escuelas efectivas se concluye que “La participación en la toma de decisiones, compartir ideas, retroalimentarse entre docentes,

trabajar junto es otra característica de escuelas efectivas”. Sin embargo, no todas las escuelas tienen esta característica, y no siempre se realiza en este espacio formalmente constituido tal y como lo muestra Rayas Prince (2011: 07) encuentra que cuando los docentes realizan acciones de colegialidad en otros espacios, estos obtienen mayores logros y avanzan con más prontitud. Es decir, en los espacios informales y entre pares.

LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS OCZ COMO DETONANTE DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA.

A pesar de que la evaluación docente de gran calado, la externa, no se articula en torno a la autoevaluación como detonante de procesos de mejora continua, la autoevaluación no pierde relevancia ni significatividad al momento de concretarla en los hechos y hacerlo cotidiano en las escuelas y en los colegiados de directores y de supervisores. Antes, al contrario, resulta necesario, en parte porque los hallazgos de la investigación y la reflexión de especialistas parecen estar de acuerdo en que todo proceso de mejora continua, y, por tanto, el logro de mejores niveles de calidad, debe partir desde las escuelas, esto es, desde la perspectiva, el compromiso, la voluntad de los docentes que participan en los colectivos, sea de escuela (OCE) o de zona escolar (OCZ).

Desde esta perspectiva formativa, cualitativa, reflexiva es que la presente investigación se propone lo siguientes objetivos:

- 1.- Involucrar a los directores en la construcción de un instrumento que les permita valorar sus acciones dentro de las reuniones de OCZ para mejorarlas.
- 2.- Autoevaluar las participaciones de los directivos dentro de las reuniones del OCZ de acuerdo a los rasgos consensados en el instrumento llamado rasgos para una colegialidad democrática.

DESARROLLO REFERENTE TEÓRICO

Naisbit (2009) detecta 9 mega tendencias hacia la sociedad del conocimiento, donde las organizaciones observan: el paso de sistemas jerárquicos a comunicaciones laterales, de opciones duales y únicas a opciones múltiples, de la centralización a la descentralización, de la ayuda institucional a la autoayuda. En este marco, son tres los elementos que las escuelas como organizaciones que aprenden, han de desarrollar, con capacidad para producir, distribuir, y usar el conocimiento como bien principal, estos son: empoderamiento, enfrentarse a la imprevisibilidad, y autonomía de gestión.

La autonomía de gestión es posible si la escuela logra producir conocimiento relevante sobre el mismo, considerar lo imprevisto como elemento cotidiano y ambas generan capacidad de interactuar con el medio al modo de organismo vivos y abiertos, capaz de enfrentar la complejidad del medio social, y desarrollar mejores niveles auto organizativos. Empoderamiento es la palabra que puede pensar a la escuela como sistema organizacional abierto basado en el conocimiento.

OBJETO Y METODOLOGÍA DE INNOVACIÓN

En este contexto, un grupo de directoras de una zona escolar de preescolar en su OCZ, inician la construcción de aspectos y rasgos para diseñar un instrumento de autoevaluación, y emprenden doble tarea simultánea, trabajar la construcción de instrumentos de autoevaluación y aplicar esa autoevaluación a sus reuniones.

El enfoque metodológico fue la Investigación–acción crítica que, desde un enfoque dialéctico, utiliza categorías interpretativas de los participantes, para superar auto entendimientos. Esta experiencia de investigación-innovación se realizó durante el ciclo escolar 2015-2016 y 2016-2017, fueron 4 sesiones de OCZ para consensar, construir, analizar, valorar un instrumento de monitoreo y autoevaluación de los directores dentro del OCZ, 8 reuniones de OCZ donde se aplicaron estos instrumentos. Las sesiones fueron intercaladas formando ciclos continuos de reflexión, planeación, acción, observación de reuniones de OCZ. Como se observa en el siguiente esquema.



Esquema No 1. Elaboración Propia

RESULTADOS

Uno de los resultados fue la construcción de un instrumento que monitoreara las actuaciones de los directivos dentro de las reuniones de OCZ, que quedó en 4 rasgos. En el rasgo A piden que sean temas de interés para lograr su participación, en el B, se trata de valorar las propuestas que dan, los informes que proporcionan sobre sus funciones o sobre los temas que tratan en sus OCZ. En el rasgo C, acuerdan que un tema central de sus reuniones colegiadas son los aprendizajes esperados a partir del análisis de las planeaciones de sus docentes y consensan la necesidad de ver que tanto participa cada directivo en estos asuntos, que propone, y que pueden aprender de lo que hacen. En el punto D, asientan la necesidad de compartir lo que en cada escuela realiza sobre la ruta de mejora escolar. Escuchar y en su caso aplicar las orientaciones de la supervisión.

Por cada rasgo se construyen indicadores de logro. A todo el conjunto le llamamos “Rasgos para una reunión democrática”. Cada indicador tiene 4 niveles de logro que van desde la inexistencia de la acción, que tiene 2 puntos, hasta el más alto con 5 puntos. Cada nivel está descrito en términos cualitativos.

RASGO	INDICADORES	NIVELES				TOTAL
		EXCELENTE (5)	SATISFACTORIO (4)	PUED E MEJORAR (3)	INADECUADO (2)	
A.- Participación activa y eficaz de los directivos en las diferentes reuniones de asesoría coordinadas por las supervisoras con temas de interés, para fortalecer la función directiva	1.- Decir lo que pensamos de las estrategias que propone la supervisora	El director(a) siempre expone su opinión sobre estrategias que propone la supervisora y propone nuevas estrategias	El director(a) siempre expone su opinión sobre estrategias que propone la supervisora.	El director(a) en ocasiones expone su opinión sobre estrategias que propone la supervisora	No expone su opinión sobre estrategias propuestas por la supervisora	
	2.- Niveles de confianza entre directivos,	Expresas sus ideas, no incluye en su discurso frases de temor, o duda hacia	Expresa sus ideas y no incluye frases de	A veces expresa sus ideas e incluye	No expresa sus ideas	

<p>ctiva, integrándose en todo momento las supervisoras y jefas de sector</p>	<p>supervisión y sector.</p>	<p>la autoridad inmediata, invita o propone rasgos de actuación de la autoridad inmediata.</p>	<p>temor o duda hacia la autoridad inmediata.</p>	<p>frases de temor o duda de la actuación de la autoridad inmediata.</p>	<p>ideas.</p>
	<p>3.- Aportaciones documentales sobre los temas que se tratan.</p>	<p>El director(a) siempre realiza aportaciones sobre consultas documentales que realizo respecto a los temas tratados, y propone otras bibliografía para consultar</p>	<p>El director(a) siempre realiza aportaciones sobre consultas documentales que realizo respecto a los temas tratados</p>	<p>El director(a) en ocasiones realiza aportaciones sobre consultas documentales que realizo respecto a los temas tratados</p>	<p>El director(a) no realiza aportaciones sobre asuntos documentales que realizo respecto a los temas tratados</p>

	4.- Decir lo que se piensa de cada uno de los temas.	El director(a) siempre dice lo que piensa sobre los temas tratados en reuniones de zona /sector y realiza propuestas diferentes para mejorarlas	El director(a) siempre dice lo que piensa sobre los temas tratados en reuniones de zona /sector	El director(a) en ocasiones dice lo que piensa sobre los temas tratados en reuniones de zona /sector	El director(a) no dice lo que piensa sobre los temas tratados en reuniones de zona /sector
	5.- Dar propuestas	El director(a) siempre da propuestas para mejorar la gestión en las reuniones realizadas, argumenta dichas propuestas para la mejora de los aprendizajes	El director(a) siempre da propuestas para mejorar la gestión en las reuniones realizadas,	El director(a) en ocasiones da propuestas para mejorar la gestión en las reuniones realizadas,	El director(a) no da propuestas para mejorarla

						gestión en las reuniones realizadas.
--	--	--	--	--	--	--------------------------------------

RASGO B	INDICADORES	NIVELES				TOTAL
		EXCELENTE (5)	SATISFACTORIO (4)	PUEDER MEJORAR (3)	INADECUADO (2)	
B.- Investigar y Compartir experiencias exitosas sobre los diferentes temas de Gestión Escolar, que apoyen a la función directiva, aplicar y traer resultados	1.- Platicar experiencias personales de gestión institucional.	El director (a) siempre platica sobre experiencias personales de gestión institucional e investiga nuevas propuestas para aplicarlas	El director (a) siempre platica sobre experiencias personales de gestión institucional.	El director (a) en ocasiones platica sobre experiencias personales de gestión institucional.	El director (a) nunca platica sobre experiencias personales de gestión institucional	

ados de esas propuestas.	2.- Sugerir lecturas que contengan experiencias prácticas	El director(a) siempre sugiere lecturas que contengan experiencias prácticas las comparte y reflexiona sobre la pertinencia de dichas lecturas.	El director(a) siempre sugiere lecturas que contengan experiencias prácticas las comparte	El director(a) en ocasiones sugiere lecturas que contengan experiencias prácticas.	El director(a) no sugiere lecturas que contengan experiencias prácticas
	3.- Sugerir propuesta y nuevas estrategias.	EL director siempre sugiere propuestas y nuevas estrategias sobre gestión escolar, las aplica y trae resultados	EL director siempre sugiere propuestas y nuevas estrategias sobre gestión escolar,	EL director en ocasiones sugiere propuestas y nuevas estrategias sobre gestión escolar,	El director no sugiere propuestas y estrategias sobre gestión escolar
	4.- Retomar y aplicar alguna propuesta	El director(a) siempre retoma	El director(a) siempre retoma y aplica alguna	El director(a) en ocasiones	El director(a) no retoma y aplica

	sta o sugere ncia proponer otras.	a y aplica algun a propu estas o suger encia adem ás propo ne otras ideas noved osas para mejor ar la gestió n escol ar.	propuest as o sugerenc ia, propone otras.	retom a y aplica algun a propu estas o suger encia, propo ne otras.	alguna propue stas o sugere ncia.	
--	-----------------------------------	--	---	---	-----------------------------------	--

RASG O C	INDI CAD OR	NIVELES				TOTAL
		EXCEL ENTE (5)	SATISF ACTORI O (4)	PUED E MEJ ORA R(3)	INADE CUAD O (2)	
C.- Retom ar en cada reunió n los resulta dos de los aprend izajes espera dos de los alumn os, a partir de las planea ciones argum entada s, situaci ones de aprend izajes y la evalua	1.- Docu ment os que muestren lo que pasa en las escue las con los logros de apre ndiza jes de los alumn os	El director (a) siempre muestra lo que pasa en su escuela con el logro de aprendi zaje de sus alumnos propone y aplica nuevas estrateg ias para mejorarlos	El director (a) siempre muestra lo que pasa en su escuela con el logro de aprendiz aje de sus alumnos	El direct or (a) en ocasi ones muestr a lo que pasa en su escue la con el logro de aprend izaje de sus alumn os	El direct or (a) no muestr a lo que pasa en su escuel a con el logro de aprend izaje de sus alumn os	

ción con enfoqu e formati vo e inform ativo	2.- Tom ar la evalu ación en línea com o eviden cias de traba jo.	El director (a) siempre toma la evaluaci ón en línea como evidenci a de trabajo, retroali menta a sus compañ eros director es a partir de esa evaluaci ón.	El director (a) siempre toma la evaluaci ón en línea como evidenci a de trabajo.	El direct or (a) en ocasi ones toma la evalu ación en línea como eviden cia de trabaj o.	El directo r (a) no toma la evalua ción en línea como eviden cia de trabajo .
	3.- Com partir y anali zar eviden cias en línea	El director siempre compart e y analiza las evidenci as en línea, a partir de los resultad os realiza cambios en su gestión	El director siempre compart e y analiza las evidenci as en línea.	El direct or en ocasi ones comp arte y analiz a las eviden cias en línea.	El directo r no compa rte las eviden cias en línea.
	4.- Refle xiona r sobr e las eviden cias en línea de los logros de apren diza je de los	EL director (a) siempre reflexion a sobre las evidenci as en línea de los logros de aprendi zaje de los alumnos a partir	EL director (a) siempre reflexion a sobre las evidenci as en línea de los logros de aprendiz aje de los alumnos.	EL direct or (a) en ocasi ones reflexi ona sobre las eviden cias en línea de los logros de apren	EL directo r (a) no reflexi ona sobre las eviden cias en línea.

	alumnos	de implementación acciones de acompañamiento docente		dizaje de los alumnos.	
--	---------	--	--	------------------------	--

RASG O D	IN DI CA DO RE S	NIVELES				TOTAL
		EXCELE NTE (5)	SATISFA CTORIO (4)	PUE DE MEJ ORA R(3)	INADE CUAD O (2)	
. D.- Compartir los procesos realizados de la Ruta de Mejora Escolar, junto con las Estrategias Globales de Mejora a partir de las orientaciones por parte de las supervisoras	1.- Exponer los procesos de las rutas de mejora de cada escuela.	El director (a) siempre expone los procesos de las rutas de mejora de cada escuela, propone y realiza ajustes.	El director (a) siempre expone los procesos de las rutas de mejora de su escuela	El director (a) en ocasiones expone los procesos de las rutas de mejora de su escuela	El director (a) no expone los procesos de las rutas de mejora de su escuela	
	2.- Proponer y aceptar sugerencias sobre las rutas	El director (a) siempre propone y acepta sugerencias sobre las rutas de mejora realizando ajustes de acuerdo a los	El director (a) siempre propone y acepta sugerencias sobre las rutas de mejora	El director (a) en ocasiones propone y acepta sugerencias sobre las rutas	El director (a) no propone ni acepta sugerencias sobre las rutas de mejora	

	as de mejora .	comentarios de sus compañeros		de mejora		
	3.- Proponer lecturas o experiencias exitosas sobre rutas de mejora .	El director (a) siempre propone lecturas o experiencias exitosas sobre rutas de mejora, retroalimentando la propia realizando o los cambios que considere pertinentes.		El director (a) siempre propone lecturas sobre rutas de mejora,	El director (a) en ocasiones propone lecturas sobre rutas de mejora,	El director (a) no propone lecturas sobre rutas de mejora,
	4.- Proponer y/o sugerir apoyos puntuales sobre la ruta de mejora	El director (a) siempre propone / sugiere apoyos puntuales sobre la ruta de mejora de sus compañeros, argumentando con experiencias propias los apoyos.		El director (a) siempre propone / sugiere apoyos puntuales sobre la ruta de mejora de sus compañeros	El director (a) en ocasiones propone / sugiere apoyos puntuales sobre la ruta de mejora de sus compañeros	El director (a) no propone / sugiere apoyos puntuales sobre la ruta de mejora de sus compañeros
	5.- Aplicar o eje	El director (a) siempre aplica o		El director (a) siempre aplica o	El director (a) en ocasiones	El director (a) no aplica o

	cutar las sugerencias, experiencias, apoyos propuestos	ejecuta las sugerencias, experiencias o apoyos propuestos, mostrando las evidencias de dichos ajustes	ejecuta las sugerencias, experiencias o apoyos propuestos,	ones aplica o ejecuta las sugerencias, experiencias o apoyos propuestos,	ejecuta las sugerencias, experiencias o apoyos propuestos,
6.-	Monitorear los avances de las aplicaciones realizadas	El director (a) siempre monitorea los avances de las aplicaciones realizadas, sistematizando la información.	El director (a) siempre monitorea los avances de las aplicaciones realizadas,	El director (a) en ocasiones, monitorea los avances de las aplicaciones realizadas,	El director (a) no monitorea los avances de las aplicaciones realizadas,

Este instrumento se aplica en dos periodos: 3 sesiones del ciclo escolar 15/16 y 5 sesiones del ciclo escolar 16/17. Por separado se levantan notas de las participaciones de los directivos en un registro de observación de participaciones. Al aplicar los Rasgos para una reunión democrática se encontró lo siguiente:

Cuadro 5. Concentrado de resultados de rasgos para una reunión eficaz de OCZ. Primer periodo ciclo escolar 15/16.

R/IN	NIVELES			
	E	S	PM	I
A1	3	1		3
A2	2	1		1
A3	1	3		2
A4		3	1	2
A5	1	2		3
B1	1	2	1	2
B2	1		2	3
B3	1	1	1	3
B4	1	2		3
C1	1	3		2
C2	1	2		3
C3	1	1	1	2
C4	1	1	1	3
D1	1	2		3
D2	1	1	1	3
D3	1	1	1	3
D4	1	2		2
D5	1	2	1	2
D6	1	1		3

R: Rasgo
IN: Indicador
E: Excelente
S: Suficiente
PM: Puede mejorar
I: Insuficiente

En este cuadro se observan los resultados del primer periodo de evaluación 15/16 donde se obtiene que de los 19 indicadores valorados el nivel excelente se logra 23/114, el suficiente se logra 31/114 puede mejorar 11/114 y **el insuficiente 49/114**, con estos resultados se obtiene un 42.98% de las intervenciones estuvo en el nivel de insuficiente.

Tipos de participaciones

Fueron en tres temas: asuntos generales donde se registran 7 subtemas, organización de la reunión y ruta de mejora.

Después de concluir el primer periodo tanto los directores como la supervisora se reunieron para consensar la puesta en marcha del instrumento durante el siguiente ciclo escolar, los resultados que se presentan dan cuenta del avance en el desempeño de los directores respecto a lo que ellos mismos se propusieron.

Cuadro 5. Concentrado de resultados de rasgos para una reunión democrática de OCZ. Segundo periodo 16/17.

R/R	NIVELES				R/R	NIVELES			
	E	S	PM	I		E	S	PM	I
A1	3	2	1		C1	2	3	1	
A2	2	3	1		C2	2	2	2	
A3	3	2	1		C3	2	3	1	
A4	2	2	2		C4	1	3	2	
A5	3	2	1		D1	2	2	2	
B1	3	2	1		D2	3	2	1	
B2	1	2	2	1	D3	2	3	1	
B3	3	2	1		D4	1	2	3	
B4	3	2	1		D5	2	2	3	
					D6	2	3	1	

Los resultados son: nivel excelente 42/114, suficiente **44/114**, puede mejorar 28/114 y el insuficiente 1/114. Se observa que un 38.59% de las intervenciones estuvo en el nivel de suficiente, que es el que registra mayor puntaje. En el ciclo anterior, el mayor porcentaje de intervenciones se ubicó en insuficiente 49 de 114 mientras que en este segundo ciclo solo tenemos 1/114 en este nivel, en este

periodo el nivel de suficiente concentra la mayoría de las intervenciones. La mejora de un ciclo a otro es evidente.

Las participaciones se centran en elaboración seguimiento y evaluación de la ruta de mejora escolar, asuntos generales que involucraron los siguientes temas: Organización de eventos y actividades sindicales.

CONCLUSIONES:

Desarrollar sus capacidades para poner en común, analizar y acordar esos rasgos e indicadores que les son útiles a ellos, no a otros, para monitorear sus participaciones, no es cosa fácil, implica considerar las 4 dimensiones de una organización que aprende según Santos Guerra (2006:29), a saber:

1.- Organización y poder. *El poder puede ponerse al servicio de la escuela, o poner la escuela a su servicio.* Aquí, el poder al servicio del colegiado para auto mirarse.

2.- Organización y género. Las escuelas son instituciones en las que las personas se viven como hombres o mujeres. Aceptarse en el nivel de logro registrado es un paso para constituirse en persona crítica con sus colegas.

3.- Organización y comunicación, no solo se aprenden conceptos, también se practican relaciones. Organizarse para aprender implica relaciones horizontales. El consenso sobre los rasgos e indicadores pudo ser posible cuando un grupo de directivos se atreven a socializar, a ponderar, a decidir juntos lo que quieren y a mejorar.

4.- Organización y ética la forma de organizarlas y compararlas desde el exterior. Esto, se logra cuando se considera a la escuela como organización, y no como empresa (Santos Guerra 2006:29). Los OCZ no son espacios para analizar un mejor servicio al cliente, es un espacio de auto mejora donde los directivos son capaces de organizarse para mirarse a sí mismos, aprender de sí mismos, potenciar sus capacidades y delinear rutas de mejora. Se lleva su tiempo como lo dice Fullan y Hargreaves (1999:10) *“La colaboración profesional entre maestros exige dedicar más tiempo al trabajo colegiado”*, y se alcanza cuando se aprende a construir propósitos definidos, cuando se logra la intención de aprender juntos.

REFERENCIAS

- Elliot, J. (2000). Cap. III: El problema de la teoría y la práctica” y “Cap. IV: Las características fundamentales de la investigación – acción. En: *El cambio educativo desde la investigación acción*. (63-74). Madrid, España: Morata.
- Evaluación externa e interna. (2014). *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, [online] (núm. 3), pp.5-9. Available at: <http://www.redalyc.org/html/270/27032150001/index.html> [Accessed 2 May 2017].
- Fullan M. y Hargreaves A (1996). *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Instituto de estudios Superiores de Monterrey. (2009). Las mega tendencias sociales actuales y su impacto en la identificación oportunidades estratégicas de negocios. 2 de mayo, de ITESM Sitio web:https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143549.pdf
- Navarro Saldaña, G; Jiménez, J E; (2005). LA AUTOEVALUACION ESCOLAR Y SU IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO DOCENTE, INDIVIDUAL Y GRUPAL, EN LA ORGANIZACION EDUCATIVA. *Estudios Pedagógicos*, XXXI () 57-69. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173519073004>
- Santos Guerra, M. A. (2006). *La escuela que aprende*. Madrid, España: Morata
- Rayas J (2011) La colegialidad en los procesos de formación permanente de los profesores de educación primaria XI Congreso Nacional de Investigación Educativa a / 15. Procesos de Formación / Ponencia
- Redon Pantoja, S; (2009). AUTO EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACREDITACIÓN COMO ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN: IMPLICANCIAS TEÓRICAS Y PRÁCTICAS. *Estudios Pedagógicos*, XXXV () 269-284. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173514137016>
- Ruiz-Corbella, M; Aguilar-Feijoo, R; (2017). Competencias del profesor universitario: elaboración y validación de un cuestionario de autoevaluación. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VIII () 37-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299149615003>
- Revista Latinoamericana de estudios educativos*
- SEP (2010). *Modelo de Gestión Educativa, Módulo I. Educación Básica*. México: SEP
- SEP (2011). *Plan de Estudios 2011. Educación Básica*. México: SEP

