



## EXPERIENCIAS DE MEJORA EN LOS SISTEMAS Y CENTROS EDUCATIVOS

Felipe Espinosa Chávez\*  
Gloria Guadalupe Torres Cota\*\*

\*Asesor de Educación Media Superior. Director de la Escuela de Posgrado. Estudiante de la Maestría en Ciencias de la Educación del Instituto Superiores de Investigación y Docencia para el Magisterio (ISIDM).

\*\*Doctora en Ciencias de la Educación. Académica en el Área de Investigación de Posgrado.

La mejora escolar se está constituyendo en uno de los ejes que articulan los procesos de transformación de la escuela, sobre los cuales se incorporan redes nacionales e internacionales. La prioridad está en mejorar, es decir, en resolver un problema educativo relevante, o al menos pasar de una situación deficitaria a otra de mayor calidad. Por otro lado, se perciben modelos investigativos cada vez más comprometidos en mejorar los procesos y los resultados educativos.

En los últimos años la principal aspiración de los sistemas educativos ha sido la búsqueda de mayor calidad en los centros escolares, aunque no queda muy claro a qué se refiere el concepto de calidad,

pues cada quien lo entiende de diferente manera. Este concepto está relacionado a otros muy próximos pero con diferentes matices, como eficacia, eficiencia y mejora, tanto que a veces se confunden entre sí.

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, una organización es eficaz cuando cumple lo que se había propuesto. Por otra parte, la eficiencia se refiere a la maximización de los resultados en relación con los recursos invertidos, es decir, una organización es eficiente cuando supera lo que se esperaba de ella. Consecuentemente es ineficiente cuando no tiene finalidades claras, no se ajusta a los recursos a las necesidades o no presta servicios de calidad (Cantón, 2004:34). Tanto la eficacia como la eficiencia se miden a través de indicadores que refieren la calidad de los servicios.

El concepto de calidad es controvertido y polisémico, sin embargo, “todos los enfoques de calidad de la enseñanza aceptan la necesidad de que el sistema educativo asegure la mejor educación posible para todos los alumnos” (Cantón, 2004:38).

La mejora se entiende como una acepción específica de la calidad educativa, en su significación más “blan-

da”. Se refiere al valor añadido a un proceso educativo por encima de lo que cabría esperar. De acuerdo con el proyecto ISIP, la mejora es “un esfuerzo sistemático y sostenido al cambio en las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internamente relacionadas en una o más escuelas con el propósito de lograr más eficazmente las metas educativas” (Cantón, 2004: 48).

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia entendemos por mejora “*medra, adelantamiento y aumento de una cosa*” y por mejorar, “*ponerse en lugar o grado ventajoso respecto al que se tenía antes*”. Con estos referentes, Ponce relaciona la mejora con la innovación en los siguientes términos:

*“Frente a la gran cantidad de conceptos y posturas, asumo por innovación la introducción de algo nuevo que produzca mejora educativa en determinado espacio educativo, que puede ser el aula, la escuela o sectores más amplios del aparato educativo. Haciendo abstracción del contenido de ese “algo” que se introduce, lo que interesa es que los efectos de ese nuevo componente sean más educativos que antes. Quiere decir que deben identificarse dos momentos, primero una problemática educativa (A) y segundo, un momento posterior (B), más educativo que el momento anterior (A).*”



*Propongo utilizar el concepto de mejora educativa, el cual se refiere a cómo se pasa de una situación de menor a mayor eficacia en los procesos y resultados educativos. (Ponce, 2006: 2).*

Las evaluaciones realizadas por organismos tanto nacionales como internacionales certifican que el rendimiento de nuestros alumnos es inferior al que deseáramos.

Desafortunadamente estos datos no representan más que la punta del *iceberg*, bajo el agua queda sumergido un conjunto de dificultades que acompañan a los sistemas educativos y cuya superación constituye el desafío real con el que nos enfrentamos a diario quines nos dedicamos a la educación.

La preocupación por la mejora es y ha sido una constante de todos los sistemas educativos, de tal forma que no sería arriesgado afirmar que casi la totalidad de reformas, cambios e innovaciones que se ponen en marcha en la educación, tienen como finalidad ese incremento de la calidad (aunque muchos de ellos sólo quedan en declaración de buenas intenciones).

La comunidad educativa en su conjunto es responsable del funcionamiento del sistema educativo y todos los colectivos que la conforman (administradores, directivos, docentes, investigadores, familias, alumnos y sociedad en general), deben comprometerse activamente en su mejora.

Sin embargo, pareciera no existir aún suficiente claridad relación a dón-

de situar las estrategias privilegiadas de mejora. Las tendencias en este sentido han ido a primar las acciones externas de la política, a estimular las dinámicas internas de los establecimientos escolares por implicación (compromiso) o por presión (evaluación o estándares) como, un último extremo, pensar que todo debe dirigirse a las condiciones que mejoran directamente a la práctica docente.

Un desencanto sobre las posibilidades que las reformas, empaquetadas externamente, han tenido para transformar la realidad educativa, ha motivado volver la mirada a la escuela como lugar estratégico de un cambio generado desde abajo. Actualmente volvemos a reivindicar como lugar clave el aula y los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Podemos decir que es necesario situar los esfuerzos tanto en la dimensión del aula como en las dimensiones globales de la escuela. Sin poner el interés en ambos aspectos es muy difícil la mejora. Como producto de varias investigaciones, queda patente que lo que sucede en las aulas marca las diferencias en el aprendizaje y en el progreso de los alumnos y alumnas. Pero también sabemos que sin el apoyo institucional que permita a los profesores observarse mutuamente y poner en práctica estrategias aprendidas tanto en cursos externos como en procesos de investigación-acción, las posibilidades de éxito son limitadas. Las estructuras y la organización facilitan los procesos de cambio y mejora.

Al parecer y desde esta perspectiva, optimizar los niveles de calidad pasa indefectiblemente por desarrollar procesos de cambios en la formación permanente del profesorado y otros apoyos externos al centro escolar; en mejorar el funcionamiento y la gestión del mismo como unidad básica en el proceso educativo, la función directiva o la participación de alumnos y familias, y lo que resulta no menos importante, optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en las aulas mediante innovaciones del currículo, con el comportamiento del profesorado o con la organización del aula.

La implementación de proyectos de mejora demanda de los profesionales de la innovación, el dominio de ciertas capacidades:

*“1) para el diagnóstico de una situación problemática (estado a), 2) para visualizar una situación en el que el problema identificado haya sido resuelto, y 3) para el diseño y operación de dispositivos, actividades, acciones o estrategias, que contribuyan a pasar de la situación problemática (A) a la situación visualizada (B). Implica además poseer una posición acerca de lo educativo desde su acepción prescriptivo-valorativo, a partir del cual se definen claramente los indicadores que permitan afirmar qué fue lo que se pasó de un estado a otro, hacia los mejores resultados educativos. En estos dos momentos se juegan las dos grandes acepciones de la educación. En el momento A, se juega con la primera acepción, es decir, se trata de explicar y comprender lo que ocurre en la realidad, la práctica o la acción educativa (cómo es la educación); en el momento B, se opera la segunda acepción, es decir, la prescripción y valoración acerca*

*de cómo creemos que debería ser la educación. De lo que trata precisamente la mejora, es cómo conducir lo que ocurre en la educación hacia ciertos ideales normativos de cómo debería ocurrir (Ponce, 2006: 2).*

Dentro del ingente sistema educativo estatal se han desarrollado diversas propuestas exitosas de mejora que es necesario recuperar con el objeto de sistematizar, reconocer y generar dispositivos de apoyo. Es importante reorientar las acciones estratégicas a favor de estas iniciativas y desarrollar una teoría y cultura de la mejora escolar.

Es precisamente en este marco, donde se inscriben las propuestas presentadas en el Congreso Estatal de Investigación Educativa, que dan evidencias de experiencias de mejora, tanto en proyectos para mejorar los centros escolares como en los procesos de intervención e innovación.

La presentación sobre Experiencias de Mejora Escolar en la Escuela Secundaria General No. 61 “Simón Bolívar” Valecia (2006), documenta el caso de esta escuela donde parten de un diagnóstico para construir su visión y misión como centro educativo, así como las estrategias que implementan para alcanzar sus propósitos de acuerdo con cinco líneas de acción: a) Organización (subdirección), b) Trabajo académico (coordinación académica), c) Administración (dirección), Social (personal docente) y Vinculación con padres de familia (todo el personal).

Dichas estrategias se centran en el trabajo colegiado, la planeación para evitar la improvisación y evaluar continuamente los resultados de las diferentes acciones con el objeto de corregir, enriquecer y cumplir con los propósitos planteados.

Valencia considera que la clave está en que cada miembro del personal realice el trabajo que le corresponde de manera responsable y comprometida, con espíritu de servicio a favor de los adolescentes, con todo lo que su edad implica. No pretenden hacer cosas fuera de lo normal o excepcionales, sólo hacer lo cotidiano de la labor educativa previamente planeada, de manera extraordinaria, como verdaderos profesionales de la educación.

En ese mismo nivel educativo, la propuesta *Acompañamiento para la construcción del objeto de mejora en la escuela secundaria Espinosa* (2006), presenta una de las acciones sustantivas que se realiza la Subdirección de Gestión Directiva de la Dirección de Secundarias Generales, en la Secretaría de Educación Jalisco. Dicho trabajo surge como resultado del acompañamiento en el diseño e implementación del proyecto escolar de 111 escuelas secundarias generales de sostenimiento federalizado, agrupadas en 13 zonas escolares en la entidad.

Aunque tiene sus antecedentes con acciones de actualización a directivos llevadas a cabo desde 2003, la estrategia de acompañamiento se implementa en forma sistemática a partir de agosto de 2005.

El trabajo de acompañamiento se plantea entre otros retos, proveer de elementos teórico-metodológicos a los directivos y equipos de apoyo de las escuelas secundarias acerca de la elaboración de diagnósticos para la construcción de objetos de mejora; construir estrategias viables y pertinentes para el seguimiento y evaluación de sus propios proyectos.

La recuperación de estas acciones y el proceso de acompañamiento ha llevado al planteamiento de un proyecto de investigación en donde coinciden otras instancias, como la Dirección de Investigación y la Dirección General de Actualización y Superación del Magisterio; en el que mediante un proceso de investigación-acción, de manera articulada se de respuesta a las necesidades específicas de las escuelas.

De igual forma, y concretamente situado en la *Formación del Asesor Técnico Pedagógico*, Palomino (2006), se hace otro planteamiento en relación a la mejora. Aborda la figura del Asesor concebida inicialmente como un maestro que cambia una función específica para pasar a realizar funciones administrativas; resignificando el rol de asesor al nombrarlo Asesor Técnico Pedagógico, debiendo éste desarrollar habilidades y competencias que le permitan cumplir satisfactoriamente su nueva tarea.

En este proceso de configuración de su rol deberá contribuir al logro de una mejora educativa. Se habla de la modificación de la figura del Asesor Técnico Pedagógico al adquirir nuevas dimensiones, responsabilidades y

compromisos con sus iguales. En la actualidad se le considera:

- Un acompañante en procesos de colaboración.
- Un mediador en conflictos educativos.
- El que planifica y diseña actividades.
- Quien cumple la tarea administrativa.

Una vez planteada la visión general de la figura educativa se retoma su función en un área específica como es la Dirección de Proyectos Educativos perteneciente a la Dirección General de Educación Primaria.

Cada uno de los proyectos y programas que operan en el nivel de primarias cuentan con líneas de acción específicas y propósitos educativos definidos que coadyuvan al logro de la misión y la visión, por eso requieren que los Asesores Técnico Pedagógicos estén a la vanguardia en el área educativa; siempre hacia la búsqueda de una mejora permanente, lo que implica asistir a talleres, diplomados, cursos y autoformarse.

Otro planteamiento que abona al campo que nos ocupa es el de *La actualización de docentes de educación básica* Martínez Camacho (2006). Actualmente en la DASM se desarrolla el proyecto de investigación "Seguimiento y evaluación de un curso de actualización y su implicación en la práctica educativa de los docentes de secundaria". El problema detectado surge de la necesidad de diseñar mecanis-

mos de seguimiento y evaluación de cursos de actualización que den evidencia de la pertinencia, la calidad y la influencia en las necesidades reales y sentidas por los docentes del nivel de secundaria, para poder coadyuvar en la mejora de la formación continua, de las prácticas educativas y del desempeño profesional de los docentes con el apoyo de instituciones actualizadoras en el diseño y operación de cursos.

Se pretende realizar un estudio longitudinal con metodología cualitativa en una escuela secundaria de dos turnos, aplicando procedimientos metodológicos de la Etnografía y de la Historia Oral.

Se parte de los antecedentes de diversas investigaciones nacionales e internacionales que señalan que los cursos de actualización y el desarrollo profesional no impactan significativamente en la práctica docente (Messina, Muñoz, Encinas, Margraves, Fullan, Gimeno S., y Latapí).

En el caso de la *Tutoría en Secundaria* Martínez Mata (2006), se sugiere parte de la idea de que el trabajo docente en el aula exige mayor compromiso y un reto para los profesores; por un lado cumplir con el currículo y por el otro brindar una educación de calidad pese al trabajo con grupos numerosos y un sin fin de situaciones que interfieren en la labor docente.

En el nivel de secundaria, ante la incertidumbre de los alumnos de vivir la adolescencia como una etapa de cambios en todos los aspectos de la personalidad, la comunicación entre

profesores y alumnos juega un papel relevante en la vida escolar. Los estudiantes de secundaria se comunican con sus profesores en el salón de clases no sólo para asuntos académicos sino que recurren a ellos ante una situación inesperada o dudosa.

Este trabajo pretende conocer e innovar los significados que tienen sobre su rol los maestros tutores, así como implementar un plan de acción tutorial en el plantel seleccionado mediante la presente investigación-acción.

El proyecto surgió de la inquietud por conocer la importancia y trascendencia de la investigación-acción como una estrategia factible y propositiva para mejorar los procesos, sobre todo los relacionados con elevar la calidad de la práctica docente. De igual forma contribuyó la vivencia y responsabilidad como tutor en la escuela secundaria.

En *La evaluación formativa como pieza estratégica en el proceso de enseñanza aprendizaje Vera* (2006). La autora expone su experiencia como asesora de la Universidad Pedagógica Nacional, las dificultades relacionadas con la evaluación en sus grupos, así como su proceso de mejora.

Las preguntas de investigación fueron: ¿cuáles son las intenciones de la asesora al planificar las actividades del semestre?, ¿cuáles son las creencias que guían las interacciones en el aula?, ¿cuál es el significado otorgado a la evaluación? Se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación, como: cuestionario, técnica de auto-

descripción, observación, diario del maestro, libreta rotativa entre alumnas, registros acústicos, recopilación y análisis de documentos.

El trabajo revisa una serie de intenciones, creencias y significados de la planeación y la evaluación, tanto por parte de las alumnas como de la asesora, y construye como propósito de mejora: que la asesora considere la evaluación del aprendizaje de las alumnas como eje rector de las prácticas de enseñanza, mediante la planificación de situaciones didácticas que tomen como punto de partida sus conocimientos, incrementando estrategias de trabajo y utilizando el portafolio para hacer el seguimiento, usando la evaluación formativa.

Entre los logros de la asesora, señala que se tomó conciencia de la práctica educativa, se asumió el compromiso de evaluar el aprendizaje de las alumnas, se puso a prueba la planificación de situaciones didácticas y se incluyeron actividades con intenciones claras.

Asimismo, entre los logros de las alumnas refiere el entusiasmo al planear actividades en las aulas de preescolar, la posibilidad de autoevaluar el producto y realizar los ajustes necesarios para corregir errores, los aprendizajes duraderos y el desarrollo de la capacidad de aplicar lo aprendido.

Vera concluye que la evaluación formativa posibilita racionalizar la práctica educativa, regular las interacciones en el aula, y permitir al alumno responsabilizarse de su aprendizaje a partir de la autorregulación.

Equidad en la práctica. Experiencias de mejora en la zona escolar No. 6 de Educación Secundaria Técnica en Jalisco Equidad en la práctica. Experiencias de mejora en la zona escolar No. 6 de Educación Secundaria Técnica en Jalisco, Vallejo y Martínez (2006), nos muestran el proceso de mejora implementado en una zona escolar desde la función del inspector y del Jefe de enseñanza.

Presentan el contexto de la zona escolar integrada por ocho escuelas ubicadas en siete municipios de la región sur del estado de Jalisco y muestran los logros obtenidos en un cuadro de indicadores de calidad educativa, donde comparan los resultados de la zona con los del promedio estatal y nacional.

Posteriormente refiere las acciones relevantes en las dimensiones organizativo-administrativa, pedagógica-curricular y de vinculación, que los llevaron a dichos logros. Destaca el diagnóstico pedagógico, la participación en el Programa Escuelas de Calidad, el seguimiento escolar y la evaluación de los aprendizajes. Todo lo anterior a través de distintos cuerpos colegiados, tanto de zona como de escuela.

La *Experiencia exitosa del Sector 9 de educación primaria*, Sánchez (2006), nos habla de las lecciones aprendidas para promover trayectos formativos basados en competencias profesionales. Parte del supuesto de que la escuela “puede mejorar” y en ese sentido comparte las “buenas

prácticas” que han desarrollado en ese sector educativo con cabecera en Autlán de Navarro, Jalisco.

Un dato relevante es que de las 55 escuelas primarias que integran el sector, sólo 16 tienen director titular y 39 funcionan con director encargado. En ese sentido se reconoce un déficit que asume como reto a través de “enriquecer sus prácticas de gestión e impulsar y valorar la importancia de la actualización a través de los trayectos de formación”.

Sánchez considera que el desarrollo de la escuela no debe verse como algo ajeno a ella o atribuido exclusivo para las autoridades externas. Es necesario probar alternativas y respuestas para los problemas que surgen en ella desde la propia circunstancia en que se viven. Han aprendido que las soluciones no pueden llegar desde afuera, listas para llevarse a la práctica. El saber educativo-administrativo es saber hacer y predecir el curso de las cosas para manejarlas con la mayor utilidad posible.

Finalmente, como resultado de las aportaciones generadas en este congreso concluimos que los trabajos presentados en la mesa correspondiente abren la discusión a uno de los campos temáticos que será, sin duda, el centro de interés de los próximos eventos educativos en nuestra entidad, pues la mejora educativa constituye desde hace tiempo una de las principales preocupaciones de los sistemas educativos y los centros escolares en el mundo.



## Notas

<sup>1</sup> Este documento recupera las ponencias y los ejes de discusión planteados en la Mesa 8. “Experiencias de Mejora Escolar”, en el marco del Congreso Estatal de Investigación Educativa de la Secretaría de Educación Jalisco, llevado a cabo en las instalaciones del ITESO los días 4 y 5 de diciembre de 2006.

## Bibliografía

- CANTÓN Mayo, Isabel  
(2004), Planes de mejora en los centros educativos, Ed, Aljibe, Málaga, pp. 262.
- ESPINOSA Chávez, Felipe  
(2006), El acompañamiento para la construcción del objeto de mejora en la escuela secundaria, Ponencia, Dirección de Educación Secundaria General, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara, pp. 9.
- MARTÍNEZ Camacho, Margarita  
(2006), La actualización de docentes de educación básica como experiencia de mejora escolar, Ponencia, Dirección de Actualización y Superación del Magisterio, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara.
- MARTÍNEZ Mata, María Guadalupe  
(2006), La Tutoría en la Escuela Secundaria, Ponencia, Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 141 Guanajuato, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara, pp. 15.
- PALOMINO, Laura, et. al.  
(2006), La formación del asesor técnico pedagógico en la Dirección General de Educación Primaria, Ponencia, Dirección General de Educación Primaria, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara.
- PONCE Grima, Víctor Manuel  
(2006), Innovación y mejora educativa, mecanorama, Guadalajara, pp. 17.
- SÁNCHEZ Rodríguez, Gabriel  
(2006), Experiencia exitosa del Sector 9 de educación primaria, Ponencia, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara.
- VALENCIA, Nicolás, et. al.  
(2006), Experiencias De mejora escolar en la Escuela Secundaria General No. 61 “Simón Bolívar”, Ponencia, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara, pp. 9.
- VALLEJO Martínez, Marco Iván  
(2006), Equidad en la práctica. Experiencias de mejora en la zona escolar No. 6 de Educación Secundaria Técnica en Jalisco, Ponencia, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara.
- VERA Castelló, María de Lourdes  
(2006), La evaluación formativa como pieza estratégica en el proceso de enseñanza aprendizaje, Ponencia, Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 141 Guanajuato, Congreso Estatal de Investigación Educativa, Guadalajara.