

Estándares para la Educación Básica

Etapa Piloto



Estándares para la gestión de escuelas

Cuadernillo 3

Procedimiento para definir el estado de la gestión escolar por centro

Contenido

Instrumentos para las escuelas.....	2
Procedimientos.....	2
Lineamientos operativos para usarlos en la escuela.....	5
Implementación en la escuela.....	9
Procedimiento.....	11
Matriz de perspectivas.....	16
Reuniones de retroalimentación.....	17

Instrumentos para las escuelas*

Los estándares de gestión de la escuela han sido formulados con base en dos fuentes. Por una parte, en una revisión de experiencias internacionales y nacionales sobre las estrategias para mejorar el desempeño de las escuelas. Por otra parte, en buenas prácticas de los colectivos escolares de escuelas públicas de México.¹ Este tipo de estándares son referentes para determinar la capacidad de la escuela para configurar ambientes efectivos de aprendizaje. Se enfocan particularmente a acciones específicas de actores particulares como directores, maestros, padres de familia, supervisores, así como instancias, como el Consejo Escolar de Participación Social y el Consejo Técnico Escolar. Las escuelas podrán, por lo tanto, compararse con las prácticas mostradas por escuelas que mejoran su capacidad para mejorar los logros académicos de sus estudiantes.²

En el esfuerzo por promover la mejora académica continua en las escuelas, la aceptación de los estándares de gestión de la escuela configura únicamente la etapa inicial. Una vez que los estándares son conocidos, discutidos y complementados, deben integrarse a los procesos de planificación, gestión y evaluación del desempeño de la escuela. Creemos, en particular, que con la formulación de estándares de desempeño institucional, podemos innovar en modalidades de evaluación. Hemos aprendido que en el nivel de las escuelas no es posible generar recetas, por lo que hemos ideado al menos tres diferentes modalidades de evaluación del desempeño institucional con base en los estándares. Se seleccionaría la opción que mejor responda a las condiciones, historia y expectativas de los actores del colectivo. Las alternativas comparten los parámetros, sólo difieren en la manera de aplicarse y, muy especialmente, en el actor que ejerce el liderazgo de la mejora académica de la escuela.

Procedimientos

Al momento de formular esta propuesta de estándares consideramos que existen condiciones para aplicarlos seleccionando entre tres procedimientos, que pueden ejecutarse de manera alternativa o de manera combinada, según condiciones concretas de la implementación:

* Documento elaborado por Heurística Educativa, S. C., para la Organización de Estados Iberoamericanos.

¹ Véase el libro 1 de esta colección, que trata de los fundamentos conceptuales y metodológicos de este documento.

² Para ver cómo hacen colectivos para mejorar sus ambientes de aprendizaje a lo largo de varios ciclos escolares recomendamos ver Loera, A. (Coord.), *Buenas Escuelas Públicas Mexicanas: estudios de casos excepcionales de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad*, México, Secretaría de Educación Pública, 2008.

De igual manera sugerimos fuertemente complementar este documento con Loera, A. (Coord.), *Caja de herramientas para colectivos escolares: buenas prácticas de gestión escolar y participación social en las escuelas públicas mexicanas*, México, Secretaría de Educación Pública, 2008.

A. Procesos de autoevaluación de la escuela, contando con el claro liderazgo de los directores de las escuelas. En esta modalidad los referentes configuran un “espejo” para que la comunidad se vea reflejada. El punto a favor en esta opción consiste en que se refuerza el liderazgo académico del director (a), muy especialmente en el seno del Consejo Técnico de su escuela. Probablemente el mayor problema que tenga que afrontar consiste en que el directivo mantenga la suficiente objetividad en el proceso. Consideramos que ésta es la modalidad que tiene más condiciones de operar en escuelas públicas en México, siempre y cuando el equipo directivo sea estable, sea autocrítico y mantenga buenas relaciones con maestros y padres de familia.

B. Procesos de monitoreo del desempeño institucional, con base en el liderazgo por parte de supervisores escolares. Esta opción puede desarrollarse en el nivel de una escuela o en la zona escolar. Probablemente sea la opción más deseable para el sistema, ya que apoya el propósito de redimensionar la función de los supervisores y sus equipos de asesores técnico-pedagógicos. Algunas entidades mexicanas desde hace tiempo han estado haciendo importantes esfuerzos por rediseñar la función de los supervisores, en algunos casos con éxito. En esta opción, el liderazgo del equipo supervisor es clave, especialmente si logra que las escuelas de la zona conformen redes de escuela en proceso de mejora. El mayor riesgo de la opción consiste en que la relación del supervisor con los colectivos docentes carezca de la suficiente funcionalidad. La alternativa del monitoreo por parte del equipo supervisor equilibra procesos de autoevaluación, que fácilmente pueden derivar en autocomplacencia, con referentes externos, al contar con comparaciones con otras escuelas, y contando con referentes externos próximos.

C. Procesos de certificación de las escuelas por parte de los Consejos Escolares de Participación Social. Esta opción probablemente es la más innovadora y creemos que tiene la mayor legitimidad para impulsar de manera decisiva el mejoramiento académico de la escuela. La participación de la comunidad y, muy especialmente de los padres de familia, está suficientemente documentada como factor crítico en la mayor parte de los procesos de mejora académica de las escuelas. Consideramos que la opción trasciende visiones limitadas de rendición de cuentas de las escuelas, ya que no sólo informa, sino que genera a los padres de familia ámbitos de involucramiento directo en la vida académica de la escuela. El Consejo “certificaría”, en el sentido de expresar un juicio sobre las condiciones de la escuela, para satisfacer las expectativas que tienen sobre ella. El mayor riesgo de la opción es que el Consejo no represente de manera “legítima” las concepciones y expectativas de los padres. Sin embargo, el estudio de los Consejos Escolares de Participación Social del programa Escuelas de Calidad nos indica que al principio pueden ser simulaciones, pero una vez que se abre este espacio social, paulatinamente van aprendiendo a ser

representativos de los intereses de los padres de familia.³ Consideramos que los Consejos son potencialmente el espacio por excelencia de participación ciudadana en educación, y vale la pena el esfuerzo por examinar las condiciones de viabilidad de esta opción.

En las tres estrategias se debe tener la posibilidad de construir estándares propios de la escuela e incorporarlos a la valoración de su desempeño. A la vez, debe considerarse el nivel de satisfacción de las condiciones básicas para la operación de la escuela.

Siempre se debe recordar que el punto crítico de los procesos de aplicación de los estándares no consiste en la recolección de la información, sino en las conversaciones estructuradas que los actores sostengan acerca de sus escuelas, con base en esta información.

Hasta agosto de 2008, los estándares de gestión de escuela han sido sometidos a un proceso de validación en 54 escuelas de tres entidades de la República Mexicana. El proceso mostró que los estándares son considerados pertinentes y útiles para diseñar procesos de mejora académica continua, tanto por supervisores, como por directores, maestros, padres de familia y alumnos.⁴ Sin embargo, el fraseo y la traducción a indicadores específicos no fueron suficientemente claros y pertinentes, especialmente para escuelas indígenas y rurales. Por ello consideramos que las dimensiones de los estándares se deben mantener, pero su traducción a indicadores específicos debe ser tarea de quienes están interesados en usarlos para desarrollar procesos de mejora académica, ya sean los supervisores, los directores o los Consejos Escolares de Participación Social. Por otra parte, estos actores deben contar con la libertad para añadir dimensiones que consideren que pueden ser útiles para identificar procesos de mejora en su gestión.

³ Para consultar los reportes de la evaluación cualitativa del Programa Escuelas de Calidad consúltese: www.heuristicaeducativa.org

⁴ A esta propuesta se adjunta un reporte de los procesos de validación y legitimación de los estándares de gestión.

Lineamientos operativos para usarlos en la escuela

Los estándares de gestión de la escuela brindan a la comunidad escolar una oportunidad de encontrar elementos valiosos para el análisis y la reflexión sobre el desempeño institucional de la escuela. Los estándares se estiman como parámetros e indican los aspectos y niveles en que la escuela se mueve en la dinámica de la mejora académica continua, lo que significa que la escuela se plantea mejorar los niveles de aprendizaje a niveles cada vez mayores y equitativos en cada ciclo escolar.

Los estándares de gestión de escuela se refieren a:

1. Dirección Escolar.
2. Desempeño Colectivo del Equipo Docente.
3. Gestión del Aprendizaje.
4. Órganos Oficiales de Apoyo a la Escuela.
5. Participación Social.

Estas dimensiones se descomponen, a su vez, en Referentes que indican el objeto de la medición, relacionado con el parámetro en el que se mueven los indicadores. Para valorar un Referente (y, en consecuencia, la dimensión en la que se inserta), se consideran cuatro niveles (además de un indicador de desconocimiento) en los que la escuela se vería reflejada en su desempeño.



Nivel 4 Este Referente se encuentra presentándose plenamente en la escuela. *El resto de los niveles (3, 2, 1) estarían representando funcionamientos parciales de algún referente en específico.*



Nivel 3 El nivel implica que se ha logrado una implementación importante, pero que aún no ha sido suficiente.



Nivel 2 se refiere a una implementación incipiente con algunos indicios valiosos, pero con un trecho grande para llegar a resultados óptimos.



Nivel 1 Se caracteriza por una implementación muy baja o nula.



Nivel 0 Existe un grado (0) que, desde la perspectiva de algunos integrantes de la comunidad, puede significar desconocimiento sobre tales referentes.

El concepto implicado en cada referente y su nivel de implementación en la escuela, debe tomarse en cuenta para responder el instrumento diseñado para los actores de la comunidad escolar y para quienes están al servicio de la escuela. Cada estándar de gestión de escuela se compone de diversas dimensiones.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE ESCUELA					
	<i>I</i> <i>DIRECCIÓN ESCOLAR</i>	<i>II</i> <i>DESEMPEÑO</i> <i>COLECTIVO DEL</i> <i>EQUIPO DOCENTE</i>	<i>III</i> <i>GESTIÓN DEL</i> <i>APRENDIZAJE</i>	<i>IV</i> <i>ÓRGANOS</i> <i>OFICIALES DE</i> <i>APOYO A LA</i> <i>ESCUELA</i>	<i>V</i> <i>PARTICIPACIÓN DE LA</i> <i>COMUNIDAD ESCOLAR</i>
DIMENSIONES DE LOS ESTÁNDARES DE GESTIÓN DE ESCUELA	1. Liderazgo escolar	1. Formación profesional desde la escuela	1. Prioridad del aprendizaje	1. Consejo Técnico Escolar	1. Incorporación académica de los padres de familia a la escuela
	2. Clima escolar y capital social	2. Planeación pedagógica compartida	2. Compromiso del alumno con su propio aprendizaje	2. Consejo Escolar de Participación social	2. Apoyo directo de los padres de familia al aprendizaje de los hijos
	3. Compromiso y responsabilidad		3. Atención y equidad en las oportunidades de aprendizaje		
	4. Decisiones y visión compartida				
	5. Planeación institucional				
	6. Actividades y los procesos de autoevaluación				
	7. Rendición de cuentas				
	8. Redes Escolares				

A su vez, cada dimensión está constituida por un cierto número de Indicadores, los cuales se representan a través de enunciados para ser valorados dentro de la escala sugerida previamente. Acompañando a la propuesta, habrá dos tipos de indicadores:

- a. Sugeridos.
- b. Formulados por decisión de cada comunidad escolar.

a. *Indicadores sugeridos*

Representan una cantidad variable para cada estándar. Se sugieren a partir de estudios, investigaciones y modelos de diferentes regiones del mundo y del país, que han probado ser referentes de gestión de escuelas que cuentan con procesos educativos de calidad. Estos indicadores serán comunes para las escuelas en donde se trabaje con este modelo, sin embargo algunos pueden considerarse inapropiados para las diferentes condiciones y realidades de algunos centros escolares, por lo cual la escuela podría considerarlos de otra forma.

b. *Indicadores formulados por la comunidad escolar*

Al mismo tiempo, otros indicadores harán falta para completar la visión global del trabajo escolar. El menú de indicadores sugeridos, evidentemente, debe ser complementado con indicadores propios de cada centro escolar. Aquellos que la comunidad educativa decida que deben ser tomados en cuenta para dar parte de una explicación más completa y a fondo de su singular realidad. Este tipo de indicadores puede incorporarse tomando en cuenta las condiciones propias de la escuela y que se considere que no están presentes en el grupo de indicadores sugeridos, como puede ser:

- a. El tamaño de la escuela. Algunas son escuelas con un solo maestro para todos los grupos (unitaria), o bien, son bi-docentes, tri-docentes y por supuesto con grupos multigrado. En estos casos, los estándares del director y de los órganos colectivos de los maestros requieren ser reconsiderados.
- b. La distinción entre el medio rural y el urbano. Que define condiciones de acceso a los diferentes medios o servicios que se pueden proveer a la escuela.
- c. Las características culturales del alumnado de la escuela. En las cuales la cultura de la comunidad le da otra dimensión a los estándares y requieren no sólo ser traducidos sino responder a la cultura propia de la comunidad.
- d. Las escuelas privadas y públicas. Que delinean su trabajo bajo esquemas diferentes de administración y resultados.

Otras condiciones podrán caracterizar a cada una de las escuelas en su individualidad. Para crear los indicadores propios de la escuela, deben considerarse sus condiciones peculiares.

Con este objeto se han diseñado instrumentos para la valoración de los estándares, tomando en cuenta los dos tipos de indicadores. Por lo que en este se observarán dos secciones para cada estándar a valorar: los sugeridos y los espacios destinados para que la escuela incorpore los que tenga a bien incluir.

Implementación en la escuela

a. ¿Quién o quiénes pueden encabezar la valoración de la escuela a través de los estándares de gestión de la escuela?

Para obtener el máximo provecho de este procedimiento, la escuela requiere organizarse a través de una coordinación que puede estar representada por el director o el supervisor (cuando se interesa por contar con resultados de cada una de las escuelas de su zona escolar), o bien, de alguna instancia como el Consejo Técnico Escolar o quizás el Consejo Escolar de Participación Social, que incluiría la participación de los padres. También la coordinación de este trabajo se puede dar a través de algún profesor o varios de ellos asignados por el director de la escuela. En este sentido, existen varias posibilidades por las que la escuela puede optar. En todos los casos, el director de la escuela requiere reflexionar sobre los beneficios de implicar a profesores y padres de familia como una coordinación mixta; sin embargo la decisión final sobre quienes conformarían ésta, queda a cargo de él. De esta manera, la coordinación responsable de llevar a cabo las actividades sugeridas por este modelo, podrá ser designada por el propio director, o bien, si éste juzga pertinente, será un producto de la reunión donde se presenta la propuesta. Una vez que sea asignada la coordinación de este trabajo, se hará responsable de llevarlo a cabo en los términos que el director y la propia comunidad escolar le indiquen –considerando las sugerencias que aquí se le presentan.

Su compromiso adquirido y cumplido repercutirá en la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de la escuela. El equipo o persona encargada de coordinar, podrá seleccionarse dentro de algunas de estas posibilidades:

- ✓ el director solamente,
- ✓ el director y el supervisor,
- ✓ el supervisor solamente,

- ✓ el director y varios profesores de grupo,
- ✓ el director y varios padres de familia,
- ✓ el director, varios profesores y varios padres de familia,
- ✓ un grupo de profesores,
- ✓ un grupo de padres de familia,
- ✓ varios profesores y varios padres de familia,
- ✓ el Consejo Técnico Escolar en pleno,
- ✓ el Consejo Escolar de Participación Social en pleno,
- ✓ cualquiera de las opciones anteriores más varios alumnos.

El director puede presentar en la sesión (en la etapa que él considere pertinente) a las personas que integran la coordinación o podrá dar la opción para que los participantes de la reunión lo decidan.

b. Desarrollo

Para presentar los objetivos del procedimiento, su mecánica y beneficios, será necesario convocar a una reunión de la comunidad escolar, en la cual:

b.1. se presente y explique el procedimiento.

El director o quien presida la reunión o sea responsable de hacerlo, explicará los objetivos y los beneficios que este procedimiento puede traer a la escuela como consecuencia de su implementación. En esta parte se resuelven las inquietudes y las dudas de las personas que participan.

b.2. se analice la mecánica del procedimiento.

Una segunda parte se relaciona con la mecánica de la aplicación, tomando en cuenta la viabilidad del procedimiento sugerido. Éste se explica detalladamente y, al final de la presentación, la comunidad escolar entra en un consenso para encaminar una reflexión sobre la forma de ponerlo en práctica.

El procedimiento se ejemplifica aquí con la finalidad de que su operación y resultados sean claros y sencillos.

Debe considerarse que existe un instrumento para los integrantes al servicio de la escuela (director, supervisor, profesores de grupo, personal de apoyo, etc.) y otro para los integrantes de la comunidad (alumnos, padres, familiares, comunidad en general).

Procedimiento

El procedimiento que se sugiere es más cuantitativo al principio y más cualitativo hacia el final. Para arrancar con el proceso, en su etapa inicial la coordinación contaría con ejemplares de instrumentos –que sería el mismo para todos– para:

- ✓ El director de la escuela (1).
- ✓ El subdirector, en su caso (1).
- ✓ Cada uno de los profesores de grupo (indeterminado).
- ✓ El personal académico de apoyo (indeterminado).
- ✓ El supervisor (1).

Por otro lado, también debe contar con ejemplares –diseñados especialmente para integrantes de la comunidad– para:






- ✓ Los alumnos de los grados 4º, 5º y 6º (indeterminado).
- ✓ Una cantidad representativa de padres de familia o familiares de los alumnos (indeterminado).
- ✓ Si así fuera el interés, una cantidad para otro tipo de personas de la comunidad (indeterminado).

Los ejemplares de este instrumento se distribuyen de acuerdo con su tipo (para integrantes de la comunidad y para integrantes al servicio de la escuela) y en las cantidades sugeridas. Este proceso, desde su inicio hasta la recuperación de todos los instrumentos por parte de la coordinación, no debe superar cinco días hábiles y de preferencia durante los meses de diciembre (en la primera ocasión) y junio (en la segunda), con la finalidad de establecer los avances en ese lapso. La coordinación proporcionará a la comunidad escolar, de la manera más objetiva posible, los resultados a principios de enero y fines de junio, respectivamente.

Se sugiere que algunos padres de familia, se encarguen de la administración de estos instrumentos a los alumnos de la escuela y que tengan la posibilidad de resolver dudas de ellos cuando así sea necesario, sin que marquen alguna tendencia en la respuesta. Con el objeto de apoyar la recopilación de las respuestas dadas a los instrumentos, se incluye en estos materiales un archivo electrónico en formato de EXCEL para facilitar la integración y el cálculo de los datos.

Los valores numéricos asignados a cada enunciado (que representa un indicador), se suman y se dividen entre el número total de indicadores (sugeridos –que fueron tomados en cuenta– y los incorporados por la propia escuela) en cada uno de los referentes para obtener su valoración. Esto se puede hacer elaborando una sola plantilla global que agrupe los valores numéricos que cada uno de los participantes asignó.

REPRESENTACIONES Y VALORES ASIGNADOS A CADA RANGO

<i>IMAG.</i>	<i>NIVEL DE DESEMPEÑO</i>	<i>PUNTUACIONES DE CADA RANGO</i>	<i>ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS LÍMITES SUPERIOR E INFERIOR DEL RANGO</i>
	ÓPTIMO (EN MEJORA CONTINUA)	De 4 (+) a 3.26 (-)	(+) Iniciaría un nuevo ciclo de mejora continua a partir de 4.1 (con niveles más elevados de estándares). (-) Mínimos indicios de inadecuado funcionamiento en las áreas en general.
	MUY IMPORTANTE (CON ALGUNAS LIMITACIONES)	De 3.25 (+) a 2.51 (-)	(+) Con mejoras sustanciales. (-) Algunas áreas de mejora están descuidadas.
	BAJO (CON MUCHAS LIMITACIONES)	De 2.50 (+) a 1.76 (-)	(+) Con indicios de mejoras. (-) Aún con bastantes insuficiencias.
	CRÍTICO (CON AGUDAS LIMITACIONES)	De 1.75 (+) a 1 (-)	(+) Con mejoras esporádicas. (-) Sin poder iniciar el proceso de mejora continua.
	SIN RANGO DE DESEMPEÑO	Se contabiliza cada respuesta de desconocimiento como un punto y se suman.	Esta respuesta puede indicar que existe desconexión entre quien responde y los acontecimientos descritos por los indicadores.

Ejemplo:

En una escuela se distribuyeron ejemplares a:

- ✓ director de la escuela (1)
- ✓ supervisor (1)
- ✓ profesores de grupo (6)

- ✓ personal de apoyo académico (2)
- ✓ padres de familia (15)
- ✓ alumnos (30)
























En total 55 ejemplares de instrumentos administrados a 55 personas integrantes de la comunidad escolar.

En este ejemplo se ha tomado el Referente de Liderazgo Eficaz del Director para ilustrar la manera en que se construye una matriz de perspectivas. En la figura siguiente se presenta una plantilla en la que se han incorporado las valoraciones de las 55 personas por cada uno de los 14 indicadores (11 sugeridos y tres incorporados por la escuela).

Los resultados que se ven en las últimas filas y los de la última columna de la derecha, indican los valores que se obtuvieron por indicador (abajo) y por personas –y grupos– (derecha).











Las imágenes expresivas de los rostros de los niños representan el rango en donde cada uno de esos promedios se inserta de acuerdo a los límites fijados previamente.

PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR EL ESTADO DE LA GESTIÓN ESCOLAR POR CENTRO

DIMENSIÓN : DIRECCIÓN DE LA ESCUELA																	REFERENTE: LIDERAZGO EFICAZ			
INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	PROMEDIO POR TIPOS DE INTEGRANTES					
	1.1. El director anima a los profesores para que trabajen en equipo.	1.2. El director ha logrado que los profesores y padres de familia participen cada vez más en las actividades de la escuela.	1.3. El director y sus profesores comparten el sueño de ver su escuela un lugar donde los alumnos aprenden con gusto más y mejores habilidades y conocimientos.	1.4. El director junto con padres de familia y profesores se comprometen a trabajar unidos por la mejora del aprendizaje de los alumnos.	1.5. El director resuelve adecuadamente los problemas que llegan a presentarse con o entre los profesores, con o entre los padres de familia, con o entre los alumnos.	1.6. El director busca permanentemente recursos y diversos materiales para que la escuela funcione adecuadamente para mejorar el ambiente de aprendizaje de los alumnos.	1.7. El director habla o se reúne con directores de otras escuelas para intercambiar sus experiencias para mejorar el aprendizaje de los alumnos.	1.8. El director dedica la mayor parte de su tiempo a realizar actividades que se relacionan más con la mejora del aprendizaje de los alumnos.	1.9. El director se ha encargado de hacer de ésta "una buena escuela" según la expresión de los propios padres de familia.	1.10. El director conduce la escuela de forma que los profesores se sientan a gusto trabajando con él y en esta escuela.	1.11. El director se esfuerza para que los profesores se sientan a gusto trabajando con él y en esta escuela.	INDICADOR DE LA ESCUELA 1	INDICADOR DE LA ESCUELA 2	INDICADOR DE LA ESCUELA 3	puntuación total por persona	Promedio por persona (14 indicadores)	Promedio por grupos de personas	imagen		
1 DIRECTOR	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	47	3.36				
1 SUPERVISOR																2.71				
1 PROFESOR DE GRUPO	2	3	3	2	4	2	2	4	3	2	4	4	2	1	38	2.71				
2 PROFESOR DE GRUPO	2	2	4	4	3	2	1	3	2	3	1	4	4	3	38	2.71				
3 PROFESOR DE GRUPO	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	1	4	2	3	35	2.50				
4 PROFESOR DE GRUPO	3	4	4	1	3	3	2	2	2	3	1	4	3	2	37	2.64				
5 PROFESOR DE GRUPO	2	3	3	2	3	2	1	1	3	2	2	3	2	3	32	2.29				
6 PROFESOR DE GRUPO	2	3	4	2	3	2	1	1	4	2	1	4	3	4	36	2.57				
6 PROFESOR DE GRUPO	2	2	2	1	2	2	2	2	4	3	3	3	4	4	36	2.57				
1 PERSONAL DE APOYO AC	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	4	4	3	3	36	2.57	2.54			
2 PERSONAL DE APOYO AC	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	5	1	2	2	35	2.50				
1 FAMILIAR DEL ALUMNO	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	4	4	1	3	30	2.14				
2 FAMILIAR DEL ALUMNO	2	3	3	3	1	3	2	1	1	1	3	4	3	3	32	2.29				
3 FAMILIAR DEL ALUMNO	1	1	4	4	3	4	1	1	1	1	3	4	2	3	33	2.36				
4 FAMILIAR DEL ALUMNO	1	1	2	4	1	4	4	1	2	1	2	4	2	3	32	2.29				
5 FAMILIAR DEL ALUMNO	1	2	2	3	4	4	1	1	3	2	1	3	4	2	33	2.36				
6 FAMILIAR DEL ALUMNO	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	4	3	4	3	29	2.07				
7 FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	2	4	2	30	2.14				
8 FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	3	2	1	1	2	1	4	1	1	4	3	1	28	2.00				
9 FAMILIAR DEL ALUMNO	4	1	4	1	2	2	3	1	4	1	2	2	2	2	31	2.21				
10 FAMILIAR DEL ALUMNO	3	2	4	3	2	2	2	2	4	1	3	4	2	3	35	2.50				
11 FAMILIAR DEL ALUMNO	2	2	3	1	3	3	1	2	3	1	1	2	1	2	27	1.93				
12 FAMILIAR DEL ALUMNO	1	2	2	2	3	3	1	1	3	2	3	4	3	3	32	2.29				
13 FAMILIAR DEL ALUMNO	2	1	3	4	2	3	1	2	2	3	2	1	2	4	32	2.29				
14 FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	4	3	3	31	2.21				
15 FAMILIAR DEL ALUMNO	3	1	3	3	1	2	3	2	2	1	3	3	1	2	30	2.14				
1 ALUMNO	1	1	2	2	2	3	4	1	4	4	3	4	2	1	32	2.29				
2 ALUMNO	2	2	3	4	3	3	1	1	4	3	2	3	3	3	37	2.64				
3 ALUMNO	3	2	3	3	4	2	2	3	1	2	4	4	4	3	39	2.79				
4 ALUMNO	3	1	4	4	2	3	3	2	2	1	4	4	2	3	38	2.71				
5 ALUMNO	2	2	3	2	3	3	1	1	3	2	3	4	3	4	36	2.57				
6 ALUMNO	4	1	2	1	2	2	1	1	3	2	3	4	2	3	29	2.07				
7 ALUMNO	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	4	1	3	27	1.93				
8 ALUMNO	2	3	1	2	3	3	1	1	2	1	3	4	2	3	31	2.21				
9 ALUMNO	1	2	2	3	4	4	4	2	2	3	1	4	4	2	38	2.71				
10 ALUMNO	2	3	1	2	3	3	2	2	3	1	3	4	3	3	35	2.50				
11 ALUMNO	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	4	4	2	32	2.29				
12 ALUMNO	2	3	2	4	3	4	2	2	2	3	1	4	2	3	37	2.64				
13 ALUMNO	3	1	3	4	3	2	3	2	2	2	1	4	3	1	33	2.36				
14 ALUMNO	2	1	2	4	3	2	1	4	2	1	2	2	1	2	29	2.07				
15 ALUMNO	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	39	2.79				
16 ALUMNO	2	1	2	2	3	1	3	4	3	2	2	2	2	2	30	2.14				
17 ALUMNO	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	4	4	28	2.00				
18 ALUMNO	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	1	1	27	1.93				
19 ALUMNO	4	4	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	33	2.36				
20 ALUMNO	1	2	3	2	3	2	1	1	3	4	1	4	2	1	30	2.14				
21 ALUMNO	2	2	2	1	2	2	1	1	4	2	3	2	2	1	27	1.93				
22 ALUMNO	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3	4	4	1	35	2.50				
23 ALUMNO	3	2	2	2	1	3	3	1	3	1	3	4	3	3	31	2.21				
24 ALUMNO	1	1	2	2	2	1	2	1	4	2	1	4	3	1	4	30		2.14		
25 ALUMNO	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	3	28	2.00				
26 ALUMNO	3	1	2	2	2	3	1	3	3	3	3	2	1	1	30	2.14				
27 ALUMNO	4	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	32	2.29				
28 ALUMNO	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	30	2.14				
29 ALUMNO	4	1	1	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	31	2.21				
30 ALUMNO	3	2	1	3	3	2	1	4	2	2	3	1	4	1	32	2.29				
PUNTUACIÓN TOTAL	131	106	138	129	132	139	93	98	141	111	131	183	139	130						
																PERSONAS	GRUPOS			
puntuación total entre 55 personas	2.38	1.93	2.51	2.35	2.40	2.53	1.69	1.78	2.66	2.02	2.38	3.33	2.53	2.36	2.34	2.61				
               																				

Matriz de perspectivas

Este esquema, junto con el resto, se puede emplear sin los valores numéricos, por lo que, de forma simplificada, pueden aparecer solamente los rostros. De forma sencilla el valor de cada referente puede representarse con los dos rostros dibujados y resaltados en la sección inferior derecha de este esquema. Así pues, la primera visión que se tuviera de la escuela podría presentarse de la siguiente manera:

ESCUELA EJEMPLO	Promedio por persona	Promedio por grupos de la comunidad escolar
I. DIMENSIÓN DIRECCIÓN ESCOLAR		
II. DIMENSIÓN DESEMPEÑO DEL COLECTIVO DOCENTE		
III. DIMENSIÓN GESTIÓN DE APRENDIZAJE		
IV. ÓRGANOS OFICIALES DE APOYO A LA ESCUELA		
V. PARTICIPACIÓN SOCIAL		

Reuniones de retroalimentación

A partir de los resultados, en las reuniones se requiere reflexionar sobre los siguientes 15 planteamientos.

- 1 ¿Cuáles son los indicadores que reflejan fortalezas de la escuela?
- 2 ¿Cuáles son los indicadores que representan debilidades?

Para ilustrar el panorama solicitado por las dos preguntas iniciales, la coordinación puede hacer una presentación con imágenes que, posteriormente, serán ubicadas en algún lugar público y visible para toda la comunidad escolar.

Las dos primeras preguntas inquieren sobre los datos obtenidos del análisis de las respuestas de los instrumentos administrados a la comunidad escolar. Como los valores que se piden van del cuatro al uno, deben obtenerse cuatro rangos donde se ubiquen las respuestas. Luego de la presentación de resultados a través de este esquema, continúa el cuestionamiento:

- 3 ¿Cuáles son las posibles causas de las debilidades tanto como de las fortalezas?

Esta pregunta desencadena una serie de reflexiones de los participantes a la reunión. Éstas deben ser recogidas por el equipo coordinador y, posteriormente, organizadas (quizás mediante mapas conceptuales) que representen en forma global y coherente las explicaciones de la comunidad escolar en su conjunto.

Las causas se imputan a los acontecimientos, no a las personas, por lo que no se trata de una reunión que busca culpables.

- 4 ¿Cómo repercute en el aprendizaje de los niños en la escuela la existencia de estos tipos de causas?
- 5 ¿Cómo repercute en el sistema de enseñanza de la escuela la existencia de ambos tipos de causas?
- 6 ¿Cómo repercute en la organización de la escuela la existencia de ambos tipos de causas?

Estas preguntas inquieren por las consecuencias de estas causas. También deben ser motivo de reflexión profunda de la comunidad escolar. El equipo coordinador tratará de relacionar las causas con las consecuencias de manera gráfica en la medida de lo posible.

El equipo coordinador puede relacionar una a una las causas con las consecuencias en el mismo mapa conceptual o algún tipo de gráfico acorde a la representación deseada.

- 7 ¿Qué se puede hacer atacar las causas de las debilidades?
- 8 ¿Qué se puede hacer para potenciar las causas de las fortalezas?
- 9 ¿Qué pueden hacer los profesores para abordar ambos tipos de causas en beneficio del aprendizaje de los alumnos?
- 10 ¿Qué puede hacer el director en este mismo sentido?
- 11 ¿Cómo puede beneficiar en ambas cosas la participación de los padres de familia?
- 12 ¿Qué puede hacer el Consejo Técnico Escolar?
- 13 ¿Qué puede hacer el Consejo Escolar de Participación Social?

Esta serie de preguntas solicitan de los participantes tomar medidas para combatir los efectos negativos de las causas en las consecuencias y fomentar los efectos positivos de las causas de las fortalezas en otras consecuencias.

- 14 ¿Qué decisiones se deben tomar para mejorar el estado de cosas actual de la escuela?
- 15 ¿Hacia donde se deben enfocar las estrategias de toda la escuela y la comunidad escolar para mejorar el desempeño global de la escuela?

Estos planteamientos son útiles para reflexionar sobre lo que la escuela persigue en torno a su misión, como organización implicada directamente en promover eficazmente el aprendizaje.

Las conversaciones y las decisiones sobre cada uno de estos dos aspectos deben ser registradas cuidadosamente por quien coordina el trabajo, tomando en cuenta el orden y las cuestiones presentadas en el formato anterior.

Una vez definidas las acciones en ambos sentidos, se inquiriere por los compromisos de cada participante de la reunión. Antes de que se asigne la responsabilidad a las personas sobre alguna actividad en especial, debe preguntarse si existen los recursos para llevarla a cabo (junto con el tiempo) o, en caso de no existir éstos, fuese posible adquirirlos mediante alguna gestión, de manera que sean asignados en un tiempo pertinente.

Si se piensa con seguridad que los recursos existen o pueden gestionarse, entonces las acciones y estrategias se plasman en el papel que deberá ser firmado como símbolo del compromiso adquirido. En caso negativo, piénsese en otra acción o estrategia.

<i>¿QUÉ PUEDEN HACER ...</i>	<i>ACCIONES PARA ATACAR LAS CAUSAS DE LAS DEBILIDADES</i>	<i>ACCIONES PARA POTENCIAR LAS CAUSAS DE LAS FORTALEZAS</i>
<i>¿LOS DIRECTIVOS DE LA ESCUELA?</i>		
<i>¿LOS PROFESORES DE GRUPO?</i>		
<i>¿LOS PADRES DE FAMILIA?</i>		

¿LOS ALUMNOS?		
OTRAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA EDUCACIÓN EN LA ESCUELA ?		