La autoevaluación de las dimensiones del Modelo de Gestión Educativa Estratégica como una herramienta de análisis y de seguimiento para la mejora de los procesos y calidad educativa en el centro escolar

Paola Guadalupe Palafox Yanes
Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora

Área temática: Prácticas educativas en espacios escolares
Línea temática: Implementación de estrategias y documentación de experiencias pedagógicas
Tipo de ponencia: Reportes parciales o finales de investigación

Resumen: La presente ponencia brinda un reporte de investigación final del Proyecto de Mejora de la Maestría en Gestión Escolar del Centro Regional de Formación Profesional Docente de Sonora acerca de cómo la realización e implementación de una autoevaluación con enfoque estratégico, cuyos indicadores comprenden las cuatro dimensiones del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE): Participación social, administrativo, organizativa y pedagógica, como estrategia de liderazgo del director impactan en la mejora de los procesos de gestión escolar y pedagógica de los actores educativos, en una escuela primaria de Hermosillo, Sonora y por ende, en los aprendizajes de los alumnos del centro escolar, a través de la toma de decisiones reflexivas y objetivas. La metodología tiene un enfoque cualitativo, cuyo método es la investigación-acción, las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las encuestas, entrevistas y la observación. Los sujetos de estudio fueron los maestros, padres de familia y alumnos; las técnicas de análisis de datos que se emplearon fueron la inducción analítica y tipológica. Los hallazgos muestran la trascendencia que tiene el análisis del colectivo docente de los veinte estándares de Gestión del Modelo de Gestión Educativa Estratégica para la Educación Básica, como indicadores de seguimiento y análisis que permite identificar procesos y tomar decisiones a llevar a cabo en el interior de una organización escolar, para identificar y trazar su ciclo de mejora hacia la calidad a través de la ruta de mejora y forjar asimismo, una organización que aprende a lo largo del ciclo escolar.

Palabras clave: Autoevaluación Institucional, aprendizaje centrado en el alumno, gestión escolar, calidad educativa, indicadores educativos.

Introducción

Una premisa fundamental en el proceso de cambio es entender lo que sucede al interior de la escuela, para decidir qué acciones deben permanecer en éstas, cuáles deben ser cambiadas, cuáles eliminadas y qué cosas nuevas se requieren hacer. La dinámica y organización escolar es compleja, por lo que es necesario dividir esa realidad escolar en "fragmentos", es decir, en dimensiones, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras (SEP, 2010). En la actualidad, resulta fundamental implementar nuevas estrategias de autoevaluación que respalden la toma de decisiones para la mejora de la calidad educativa y desarrolle nuevas formas de organización que permita mejorar los procesos a través del trabajo colaborativo y de la reflexión, con base a la autonomía de gestión. Por tanto, la estrategia que coadyuva a lograr lo anterior es la elaboración de una autoevaluación profunda, reflexiva, analítica y completa que permita valorar los avances y áreas a mejorar de las cuatro dimensiones del Modelo de Gestión Educativa Estrategia (MGEE): Participación social, administrativo, organizativa y pedagógica curricular en tres momentos del ciclo escolar con enfoque estratégico, como herramienta de seguimientos cuyos indicadores representan puntos de partida y de llegada para la gestión educativa estratégica.

El objetivo general de esta investigación es desarrollar un instrumento de autoevaluación que permita a través del análisis y reflexión incrementar la mejora de la calidad de los procesos de las cuatro dimensiones del MGEE, permitiendo, asimismo, la toma de decisiones de manera informada y objetiva para la realización de la planeación institucional como parte del primer proceso para la elaboración de la ruta de mejora del plantel, contribuyendo a la transformación de una organización que aprende e impactando en la mejora de los aprendizajes de los alumnos de la institución de forma permanente. Con la puesta en práctica de la investigación se pretende dar respuesta a las preguntas: ¿De qué manera los estándares del MGEE permiten identificar y mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización escolar?, ¿Cómo contribuye la autoevaluación de los indicadores del MGEE para la mejora de la gestión escolar y pedagógica? por otro lado, ¿cuál es la trascendencia que tiene la aplicación del instrumento de autoevaluación a lo largo del ciclo escolar para la disminución de alumnos focalizados en el plantel?

El presente trabajo documenta la puesta en práctica de una estrategia que ha sido exitosa en una escuela primaria de la ciudad de Hermosillo, Sonora en el ciclo escolar 2017-2018, bajo el liderazgo académico de la directora y que trajo consigo múltiples avances para el plantel, especialmente para la mejora de los procesos de la gestión escolar y pedagógica a través de una planeación institucional estratégica y reflexiva. La realización de esta investigación resulta transcendental, ya que permite la transformación de la cultura escolar orientada hacia la autoevaluación como una herramienta de seguimiento para la toma de decisiones, aplicándose no solo al inicio del ciclo escolar, sino a lo largo de éste para su oportuno seguimiento, enfocada a la mejora de la gestión pedagógica y escolar del plantel para la disminución de alumnos focalizados en el plantel.

Desarrollo

Fundamentos teóricos

La misión de la escuela en la actualidad es dar cumplimiento a los principios del Artículo Tercero Constitucional, por tanto, se han realizado múltiples reformas a acuerdos y leyes, entre ellos y que requiere una especial atención puesto que rige el actuar docente y directivo es el acuerdo 717, el cual remite a que la escuela desarrolle una autonomía de gestión, la cual lo define como "La capacidad de la escuela de educación básica para tomar decisiones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece. Esto es, que la escuela centra su actividad en el logro de aprendizajes de todos y cada uno de los estudiantes que atiende" (Acuerdo 717, 2014, pág.1).

Para lograr lo anterior es imprescindible gestionar la diversificación de instrumentos de autoevaluación, comprendiendo que la gestión "Se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado" (SEP, 2010, pág. 55), por ello, es a través de la gestión, la forma en que se lograrán los objetivos propuestos. Como se sabe, estas nuevas formas de actuación se pueden construir a través de la reflexión de los sujetos de su propia acción, desarrollando la autonomía y la auto transformación; así como el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación, y la intervención de nuevas herramientas de apoyo a la acción (SEP, 2010).

La autoevaluación, la cual se define como "Mecanismo por el cual la escuela reconoce reflexivamente las condiciones en las que se encuentra con la misión que le corresponde" (SEP, 2010, pàg.73"), constituye una valiosa herramienta de mejora que el colectivo desarrolla de manera más profunda y completa en los espacios de los Consejos Técnicos Escolares, considerando que uno sus propósitos es "Autoevaluar de forma permanente el logro de los aprendizajes de los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora" (SEP, 2014, PÀG. 3), por lo que el desarrollo de la gestión educativa, permitirá desplegar acciones por los líderes escolares para integrar, reflexionar y evaluar el conocimiento de procesos que tienden al mejoramiento continuo de la práctica docente y directiva, y a la innovación permanente como proceso sistemático de las cuatro dimensiones que trabaja la escuela (SEP, 2010).

Para aproximarse a la compleja realidad escolar y a sus formas de gestión, los estándares se han organizado en dimensiones, los cuales se definen como "Herramientas para observar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y del funcionamiento cotidiano de la escuela" (SEP, 2010, pàg,67). La gestión en el campo educativo se ha clasificado en tres categorías que se encuentran interrelacionadas entre sí y que forman en su conjunto la gestión educativa y que son: gestión pedagógica, gestión escolar y gestión institucional. Este modelo de Gestión Educativa Estratégica se enfoca en mejorar la organización, el funcionamiento, sus prácticas y relaciones cuyo fin es el incremento de los resultados educativos. El papel

de los actores escolares cobra especial relevancia porque enfocan sus esfuerzos en mejorar la dinámica interna del cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que pueden y qué resultados están obteniendo (SEP, 2010). Se enfatiza que para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrolla con la implementación de ejercicios de autoevaluación y planeación.

Para este ciclo se mejoramiento, el proceso de seguimiento de los resultados de la autoevaluación corresponde a una etapa de suma trascendencia para la toma de decisiones de la mejora de la práctica docente y directiva, el cual está inscrito de manera transversal. Según el documento *Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares* (2014), el seguimiento es la revisión periódica de los avances, los cuales deben verificarse cuidadosamente para cumplir con las metas propuestas, facultando al Consejo Técnico Escolar (CTE) la construcción o adaptación de instrumentos que permitan su seguimiento.

Es a través de estos estándares, por donde se puede observar la dinámica de la realidad escolar y pedagógica para forjar una organización que aprende, tomando en cuenta que las organizaciones que aprenden evocan a los miembros de la escuela a ser personas comprometidas, participativas, que persiguen propósitos y metas comunes, para desarrollar una organización inteligente, donde la gente descubra continuamente como crea su realidad y cómo puede mejorarla (Senge, 2005).

Metodología

Para la aplicación de los instrumentos del diagnóstico fueron encuestados 13 docentes de grupo con un total de 21 indicadores en dicha encuesta en la fase intensiva de CTE; con respecto, a los padres de familia, fueron encuestados el 30% de padres efectivos, es decir, 90 de 220 padres de familia, y cuya encuesta contó con 26 indicadores organizados ambos en los siguientes estándares del MGEE: liderazgo efectivo, planeación pedagógica compartida, redes escolares, centralidad en el aprendizaje, comunicación de desempeño, fomento al perfeccionamiento pedagógico, autoevaluación, redes escolares, optimización de recursos, compromiso de aprender, equidad en las oportunidades de aprendizaje, veinte estándares que corresponden al MGEE. Además, se aplicó una encuesta con un lenguaje claro y sencillo a una muestra de 40 alumnos de grados superiores acerca de la autopercepción que tenían del cumplimiento de los estándares de la escuela.

Los sujetos del estudio fueron: docentes, padres de familia y alumnos. Los indicadores se organizaron en estándares, a través de una rúbrica cuyos valores fueron del 1 al 5: esto es, totalmente de acuerdo: 5 puntos; de acuerdo 4; indiferente 3; en desacuerdo 2 y; totalmente en desacuerdo 1. Los resultados fueron capturados en un sistema Excel, se procedió a hacer la sumatoria de los mismos, para que a través de una regla de tres, finalmente graficar los resultados del diagnóstico situacional y obtener, asimismo, el índice de

efectividad. Los resultados de dichas encuestadas fueron retroalimentados en la Primera Sesión de CTE, así como en la Asamblea para la formación del Consejo Escolar de Participación Social como parte de la rendición de cuentas.

La información obtenida fue correlacionada con la estrategia "Grilla de problemas" de Pilar Pozner, con el propósito de brindar un primer acercamiento a identificar la situación del centro escolar (Pozner, 2000). De igual manera, se continuó elaborando la "técnica de la telaraña", la cual consistió en identificar los síntomas, causas y consecuencias del problema determinado; así como la técnica de Ishikawa, la cual se define como un diagrama de causa y efecto que representan varios elementos de un sistema que pueden contribuir a un problema. Dichas técnicas representaron herramientas efectivas de gran apoyo para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Análisis e interpretación de datos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la autoevaluación, cabe mencionar que "La centralidad en el aprendizaje" tuvo un menor porcentaje de efectividad con 66.8%, seguido de 68% en cuanto a "Comunicación de desempeño"; "Fomento al perfeccionamiento pedagógico" 67.5% y "redes escolares" 69% por parte de los padres de familia; según los resultados obtenidos de los maestros, el menor índice de efectividad fue "Fomento al perfeccionamiento pedagógico" con 55.3%, seguido de "Autoevaluación" con 62.1%, "Redes escolares" con 65.3% y, "Apoyo en el aprendizaje en el hogar" con 69.7%. A partir de ello, se organizaron diversas estrategias de intervención pedagógica en colectivo en la ruta de mejora del plantel a lo largo de las sesiones de CTE, con el fin de mejorar el servicio educativo ofrecido por el plantel, las cuales fueron descritas en el diseño del Proyecto que fue el Diagrama de Grant (Ver tabla 1), el cual se desarrolló en cinco etapas, tomando la decisión de trabajar con los estándares con menor índice de efectividad, que son los siguientes: fomento al perfeccionamiento pedagógico, redes escolares, comunicación de desempeño, autoevaluación y apoyo en el aprendizaje en el hogar.

Para fortalecer el estándar "Fomento al perfeccionamiento pedagógico" de los maestros se llevó a cabo la estrategia de comunidades de aprendizaje durante los CTE, como espacio formativo, donde los docentes previamente describieron sus necesidades de formación para, posteriormente gestionar las capacitaciones con los especialistas e instituciones correspondientes; por tanto, este estándar se vinculó y se trabajó a la par con el estándar de "redes escolares". De igual forma, los docentes participaron activamente a través de la impartición de diversos temas en las comunidades de aprendizaje, donde todo el colectivo tuvo la oportunidad de aprender y de crear estrategias de aprender a aprender; asimismo, estos estándares se complementaron con la estrategia "Aprendizaje entre escuelas" de la cuarta y sexta sesión de CTE aportando experiencias significativas para la práctica docente.

Para fortalecer el estándar "comunicación de desempeño", se retroalimentaron de manera constante

diversas estrategias a llevar a la práctica tanto en el aula como a nivel escuela para comunicar los resultados no solo financieros sino educativos; entre las acciones hechas fueron: utilizar un pizarrón de autoevaluación y avances, donde se plasmaron los avances observados en la escuela en cuanto a la competencia lectora y de cálculo mental, a partir de los resultados de las dos exploraciones del Sistema de Alerta Temprana (Sisat), software aplicado a todos los grados para valorar el grado de desarrollo de las habilidades básicas de los alumnos en lectura, producción de textos y cálculo; evaluaciones formativas, donde los padres de familia tuvieron la oportunidad, por grupos de apoyar en la realización de exámenes con los grupos de primero y segundo, donde se les brindó la oportunidad de apreciar los avances y áreas a fortalecer de sus hijos. De igual manera, en este estándar, se recuperaron varias ideas que apoyaron en complementar la participación de los padres, uno de esos ejemplos fue: la redacción de artículos y sugerencias por parte de padres para otros padres en el periódico mural de cada aula acerca de "Consejos para otros padres para avanzar" ya sea en el aprovechamiento o disciplina.

Este estándar se interrelacionó con el estándar "Apoyo en el aprendizaje en el hogar". Una estrategia llevada a cabo fue realizar en colectivo "orden del día" que contemplara la impartición de temas de "alimentación saludable", "seguridad escolar", "estrategias de aprendizaje en el hogar" y "estrategias para el desarrollo de habilidades socio-emocionales"; por tanto, se llegó al compromiso de aprovechar las reuniones bimestrales para capacitar a los padres de familia y orientarlos en el proceso de aprendizaje de sus hijos en el hogar.

Con respecto al estándar de "Autoevaluación" fue durante las visitas a las aulas donde al revisar los libros de texto de los alumnos se apreció el poco o nulo interés de los docentes en contestar en el grupo las autoevaluaciones finales del proyecto. Por ello, se sensibilizó de manera constante acerca de brindarle la importancia debido a estas estrategias cognitivas para que el alumno valore sus propios avances y limitaciones, lo cual representó una valiosa oportunidad para mejorar las prácticas escolares.

Fue en el mes de agosto cuando se aplicó la primera autoevaluación del MGEE, acordando dar seguimiento a los avances de dichos resultados en los meses de enero y abril, implementándolas como parte de las actividades de la Estrategia Global de Mejora Escolar, forjando así, una organización que aprende.

A partir de los niveles de concreción del paradigma de Guba y Lincoln (2005), el presente estudio se desarrolló desde un supuesto epistemológico centrado en el enfoque constructivista e interpretativo en relación al investigador y lo investigado, y un supuesto metodológico que recupera la investigación cualitativa. El método de estudio que se utilizó es la investigación-acción (Elliot, 2005). El muestreo fue no probabilístico, por lo que las técnicas y/o instrumentos de recolección de datos que se emplearon son de tipo observacional cuyas técnicas son observación del participante, las notas de campo realizadas por la investigadora y cuyo instrumento es el registro anecdótico; de igual manera, corresponden al tipo conversacional donde se utilizaron técnicas de entrevistas y encuestas semi-estructuradas donde el instrumento es el cuestionario a padres, maestros y alumnos.

El último tipo de técnica utilizada fue documental, cuyos instrumentos principales fueron minutas, bitácora, relatorías y las fotografías de reuniones con el colectivo, padres de familia y de los especialistas, las que apoyaron en complementar las valoraciones hechas de las observaciones y entrevistas. Las técnicas de análisis de datos que se utilizaron son inducción analítica, (Goetz y Lecompte, 1987); análisis tipológico, Goetz y LeCompte (1987, p. 189); y, enumeración. Las técnicas para la validación de datos son triangulación, la cual permite una mayor reflexión sobre el dato recolectado, para evitar anticipar conclusiones. (Glaser y Strauss, 2005). Posteriormente, se apoyó en el uso del software Atlas.ti V 7.5.4 para codificar los 55 códigos rudimentarios en un proceso de categorización, donde se obtuvieron 3 categorías axiales:

- Dimensiones
- Autoevaluación
- Mejora continua

Conclusiones

Hallazgos encontrados

Se apreció por parte del colectivo docente con respecto a la autoevaluación como "una pérdida de tiempo", una actividad sin aterrizaje y sin comprensión, pero a medida que se fueron analizando los resultados tanto de los padres de familia como de los maestros y alumnos en CTE se observó un mayor interés por conocer a profundidad qué opinaban los diversos actores educativos de la situación en que se encontró inmersa la escuela, motivándolos a brindar un mejor servicio educativo y desarrollándose de manera tanto personal como profesional. De manera paulatina, el colectivo fue comprendiendo la trascendencia que tienen estas autoevaluaciones con enfoque estratégico y reflexivo si se le da el uso correcto, ya que lo que importa no es el conocimiento sino el uso que le damos al conocimiento (Perkins, 1995); además, comprendieron a nivel general las dimensiones que requirieron concentrar mayores esfuerzos para avanzar, concluyendo a la autoevaluación como una valiosa inversión de tiempo, gracias a las comunidades de aprendizaje desarrolladas a lo largo del ciclo escolar.

A partir de la segunda valoración del seguimiento de la autoevaluación del MGEE, se observó en los maestros una mayor cohesión grupal, compartiendo estrategias e intervenciones pedagógicas de manera colaborativa, observando un mayor cumplimiento de acuerdos y compromisos de cerca del 70% del colectivo, por lo que la comunicación, el diálogo, la retroalimentación y la asesoría y el acompañamiento fueron valiosos recursos que coadyuvaron a mejorar las prácticas docentes y directiva para cumplir con los objetivos y metas de las prioridades educativas de la institución. Por ello, se enfatizó de manera frecuente la necesidad de no perder de vista la misión, visión y valores de la escuela, así como la permanente construcción de la planeación institucional y docente con enfoque estratégico, de acuerdo a este MGEE, recordando la importancia de ser líderes pedagógicos que impacten en la mejora de los procesos de la ruta de mejora.

Los docentes se percataron de que las cuatro dimensiones están interrelacionadas entre sí de manera sistémica, y lo que afecta a una impacta inmediatamente en otra. El análisis de estos estándares permitió mejorar comprender y valorar la importancia de la autoevaluación como una herramienta permanente para el proceso de mejora, sembrando en ellos un cambio de actitud significativo.

Es el Consejo Técnico Escolar un espacio idóneo para dialogar y confrontar puntos de vista en cuanto al seguimiento de avances de los resultados educativos de los alumnos focalizados, los cuales según las estadísticas cerca del 45% han presentado un avance en lecto-escritura, apreciando por ende, una significativa disminución en el rezago escolar; además, se ha mejorado el nivel de alfabetización de los alumnos, esto es, pasando de alfabético a silábico-alfabético. Específicamente en lectura hubo un avance del 42% de los alumnos focalizados; en escritura hubo un avance del 43 % hasta abril del 2017, enfatizando que se ha mejorado la comunicación y compromiso entre los docentes, padres de familia y directora, destacando la importancia que tiene la comunicación de las relaciones como medio para favorecer la calidad.

La puesta en práctica de las comunidades de aprendizaje ha apoyado valiosamente en la mayoría de las actividades de la tarea docente, puesto que los maestros han mejorado la descripción de los elementos de su planeación didáctica, esto es, han incorporado las adecuaciones curriculares, así como las adecuaciones en la evaluación, metodología, acompañado de un Plan de Acción para los alumnos que lo requieran; asimismo, ha mejorado la comunicación entre USAER y el colectivo, puesto que todos los jueves la maestra de apoyo acude a las aulas a entrevistarse con el docente de grupo para detectar los avances de los alumnos y disminuir las barreras de aprendizaje y de participación que presentaban. Asimismo, se ha avanzado en la aceptación de los maestros en permitir la colaboración de los padres en el interior del aula y a través de juegos organizados, mejorando no solo el aprovechamiento escolar sino la convivencia y autoestima de los educandos, pero sobre todo, de 10 docentes de 13 han mejorado su actitud con respecto a la importancia de la formación continua para no ser ellos mismos la barrera de aprendizaje y de participación que enfrentan los alumnos.

Para dar respuesta a las preguntas que orientaron esta investigación: ¿De qué manera los estándares del MGEE permiten identificar y mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización escolar?, cabe mencionar que los estándares de gestión son valiosos indicadores que deben formar parte de la cultura de la evaluación interna de la escuela, reconociéndose como un perfil adecuado de las prácticas y las relaciones que los actores educativos deben desarrollar, buscando generar un mayor compromiso de trabajo por parte de la comunidad escolar, a través de la focalización de escuerzos, por lo que la comunicación, el trabajo colaborativo, el diálogo y retroalimentación constante serán herramientas importantes a llevar a la práctica para intervenir exitosamente.

Con respecto a la segunda pregunta: ¿cuál es la trascendencia que tiene la aplicación del instrumento de autoevaluación a lo largo del ciclo escolar para la disminución de alumnos focalizados?, es importante

tomar en cuenta que la autoevaluación no solo debe aplicarse al inicio del ciclo escolar, sino que de manera constante se tiene la necesidad de establecer comparaciones de avances y retrocesos con respecto a la evaluación inicial, tomando en cuenta el enfoque formativo de la evaluación, por tanto, el seguimiento y la evaluación son dos procesos que deben trabajarse a la par y en continuidad para la mejora continua con enfoque estratégico.

Por último, ¿Cómo contribuye la autoevaluación de los indicadores del MGEE para la mejora de la gestión escolar y pedagógica?, cabe mencionar que el MGEE no solo corresponde a la forma de actuar del director, sino que destaca la manera en que el docente puede intervenir para mejorar la gestión pedagógica, de la cual descansa el resto, por lo que el director se lleva la tarea de distribuir el liderazgo y ejercer asimismo, el liderazgo transformacional, el cual tiene el firme propósito de trabajar con el desarrollo tanto personal como profesional de su equipo docente.

Es imprescindible que tanto directores como docentes hagan uso de la autoevaluación con los indicadores del MGEE, ya que tiene una gran relevancia educativa y social para el seguimiento de la mejora de los procesos escolares de forma permanente, y por ende, una mejor calidad educativa a través de la toma de decisiones documentadas para el logro de los objetivos y metas planteados en la ruta de mejora escolar.

Tablas y figuras

Tabla 1: Etapas de intervención del proyecto de mejora

ETAPA 1 • Sensibilización a docentes y padres de familia la importancia de realizar una autoevaluación que contemple los estándares del MGEE.
ETAPA 2 • Selección de los indicadores, organizados en estándares para la aplicación de encuestas a los docentes en Consejo Técnico Escolar y en Asamblea con Padres de Familia.
ETAPA 3 • Análisis de resultados, destacando los estándares a trabajar a nivel institucional y áulico en Consejo Técnico Escolar, de acuerdo al índice de efectividad otorgado.
ETAPA 4 • Descripción de las actividades a llevar a cabo en la ruta de mejora para fortalecer los estándares con menor índice de efectividad de las cuatro dimensiones del MGEE.
ETAPA 5 • Seguimiento de avances y áreas de oportunidad de los estándares del MGEE en los meses posteriores.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

Elliot, J. (2005). *El cambio educativo desde la investigación-acción*.4ta.ed., Madrid, España. Ediciones Morata.

Goetz, J. y Lecompte, M. (1987). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. España, Ed. Morata.

Guba y Lincoln Guba, E. & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research.* California: Sage.

Glasse, B.G. y Strauss A.(2005) *The discovery of grounded theory:strategies for qualitative research*. Nueva York: Aldine.

Perkins, D. (1995). *La escuela inteligente*. España. Ed. Gedisa.

Pozner, Pilar. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Módulo 7: Resolución de problemas. Argentina. Instituto Internacional de Planeación de la Educación-UNESCO.

SEP (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica.* México. SEP.

_____, (2014). *Lineamientos para la organización y el funcionamiento de los Consejos Técnicos Escolares.* México. SEP.

_____, (2014) *Acuerdo 717 por el que se emiten los lineamientos para formular programas de gestión escolar.* México. SEP.

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. México. Ed. Granica.