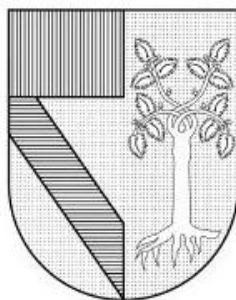


# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

## ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“La institucionalización de la innovación desde la perspectiva del liderazgo pedagógico. Diseño de un plan estratégico de innovación pedagógica para un Colegio ubicado en la Ciudad de México”

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### QUE PRESENTA

Catalina Echevarría Navarro  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
*MAESTRO EN DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*  
**DIRECTOR DEL PROYECTO:**  
Dr. Federico Malpica Basurto

## Contenido

Introducción.....	5
Precisiones conceptuales.....	6
1.1 Ubicación del problema .....	9
1.2 Pregunta de investigación.....	9
1.3 Metodología .....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.5 Justificación .....	11
1.6 Antecedentes institucionales .....	12
1.6.1 Historia.....	12
1.6.2 Pilares fundacionales del Colegio.....	13
1.6.3 Perfiles del docente y de egreso.....	16
1.6.4 Dimensiones curricular y extracurricular del Colegio .....	17
1.6.5 Población escolar .....	20
2.1. Exigencias actuales de la acción directiva .....	23
2.2. Dirección y calidad en una institución educativa. Dos visiones complementarias.....	25
2.3. Planeación estratégica y liderazgo pedagógico .....	32
2.4. La práctica reflexiva y las comunidades profesionales de aprendizaje	36
2.5. <i>Escalae System</i> .....	40
2.5.1 Ámbitos de análisis de la práctica educativa y autodiagnóstico pedagógico de Escalae .....	43
2.5.2 Casos de éxito.....	46
2.5.2.a. Escalae en Barcelona .....	47
2.5.2.b. Escalae en Chile .....	49
3.1. Objetivo de la intervención .....	52
3.2. Nivel de intervención .....	53
3.3. Unidades de observación.....	53
3.4. Plan de acción.....	58
Bibliografía .....	69

ANEXO 1. Guion de entrevistas para evaluación diagnóstica .....	72
ANEXO 2. Cuadros de categorización de resultados de entrevistas.....	73
ANEXO 3. Perfil de egreso del Colegio .....	84
ANEXO 4. Elementos del Modelo Pedagógico del Colegio .....	86
ANEXO 5. Plan Estratégico de Innovación Pedagógica del Colegio (PEIP). 88	
ANEXO 6. Guion de entrevistas de evaluación al terminar la “Fase 3” del Sistema Escalae.....	90

A mis papás y mi hermano.



## Introducción

Este proyecto responde a una necesidad detectada por la dirección general de un colegio particular ubicado en la Ciudad de México, que se ha conocido por comunicación directa con miembros del equipo directivo del mismo. Exponemos a continuación esta necesidad:

Existe en la institución una sensación generalizada de dispersión y sobrecarga laboral propiciada, al parecer, por la implementación en los últimos años, de elementos de innovación pedagógica que no se han integrado coherente y ordenadamente en el modelo educativo.

Una situación como ésta exige una intervención directiva. El presente proyecto pretende brindar un marco teórico que justifique una determinada intervención, y a la vez documenta los primeros pasos de la implementación de un sistema enfocado a la solución de dicha situación, implementación que es ya parte de una decisión directiva.

En una primera parte, desarrollaremos los elementos que permitan contextualizar el proyecto: conceptualizaciones, descripción y ubicación de la problemática, pregunta de investigación, la metodología, objetivos y justificación del mismo. Presentamos también datos de contexto más cercano al problema: historia del colegio, pilares fundacionales, perfiles de docente y egreso, dimensiones curricular y extracurricular, y población escolar (matrícula y personal docente).

La segunda parte consiste en los lineamientos teóricos que sustentan el proyecto de intervención. Comenzamos por esbozar las características de la acción directiva, para plantear después las coincidencias entre dos posturas contemporáneas de la calidad en un colegio, desde la perspectiva de la función directiva. Exponemos a continuación la conveniencia de llevar a cabo una planeación estratégica con un enfoque de liderazgo pedagógico, que genera una

cultura de desarrollo profesional en el centro educativo. Esto último se desarrolla con más amplitud al hablar de la práctica reflexiva y de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Procedemos en esta parte también a explicar un sistema de calidad llamado Escalae, que promueve un modelo de desarrollo y mejora en las instituciones educativas, integrando y “materializando” los aspectos que se han desarrollado teóricamente en los apartados previos. Este es el sistema que se propone implementar en el colegio en cuestión, para lo que es de utilidad conocer al menos un par de casos de éxito. Por ello incluimos dos experiencias de Escalae tanto en Chile como en Barcelona.

La tercera parte de este proyecto es la propuesta de intervención, en la que se detallan los aspectos de la misma: el objetivo nuevamente definido, a la luz de lo planteado teóricamente, los niveles de intervención y las unidades de observación (actores, destinatarios, responsables, roles, funciones y evidencias de intervención). Se describe el plan de acción teniendo en cuenta que se ha puesto ya en marcha, pues el desarrollo de este trabajo ha coincidido con la conveniencia, vista desde la dirección del colegio en cuestión, de implementar el Sistema Escalae. Esto ha hecho posible que, al realizar las distintas sesiones previstas, se pudiera ir obteniendo la información necesaria para concluir con la elaboración de un plan estratégico de innovación (mismo que hubiera sido irreal si no contara con datos reales e involucrara, por su naturaleza, a los actores pertinentes).

### **Precisiones conceptuales**

En lo sucesivo, nos referiremos a la institución en cuestión como “el colegio”. Esta institución ha accedido a que el presente proyecto sea objeto de un trabajo académico, pero ha pedido que su nombre no aparezca<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> El mismo colegio proporcionó documentos que utilizamos y por la privacidad que han pedido, al citar esas fuentes lo llamaremos “Colegio X”.

Por *modelo educativo* entendemos:

*“Un instrumento orientador, una guía para la toma de decisiones curriculares y de gobierno del Centro. El Proyecto Educativo de Centro [PEC] reúne los grandes acuerdos institucionales que han de servir de referencia constante para dirigir de forma coherente los procesos didácticos, orientadores, organizativos y gestores. [...] El contenido del Proyecto recoge la definición del Centro, expresa la formulación de sus grandes objetivos y comunica su estructura organizativa” (Antúñez, 1992, pág. 1).*

Al hablar de *elementos de innovación pedagógica* consideramos los distintos proyectos y programas metodológicos que se han adoptado en el centro educativo. Algunos existen en el mercado y como tales se han implementado. Otros se han adaptado en función de finalidades concretas, o se han generado en la propia institución.

Con *integración de los elementos de innovación pedagógica* que se han implementado, nos referimos a la tarea de articularlos de forma subordinada a los aspectos de la Filosofía Institucional, evitando que generen en sí mismos una especie de fuerza centrípeta con la que absorben las energías de los docentes y directivos, propiciando el descuido de los objetivos institucionales en el día a día de la operación.

Por *liderazgo pedagógico* entendemos la capacidad de enfocar la estrategia y dirigir la práctica en el sentido que permita incidir de manera significativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje, involucrando a todos los miembros de la institución educativa y favoreciendo la conformación de una “comunidad profesional de aprendizaje”, es decir, una cultura docente de mejora continua (Malpica Basurto, 2012, pág. 168 y ss.).

# 1. Marco contextual

---

La implementación de elementos de innovación pedagógica en el colegio – ubicado en la zona escolar de ZEDEC de Santa Fe, en la Delegación Cuajimalpa de la Ciudad de México–, ha obedecido a factores varios. Señalamos preliminarmente los siguientes:

- Siendo el único colegio de educación diferenciada (para mujeres) de la zona escolar donde se ubica –con excepción del preescolar, que es mixto–, ha sido necesario consolidarse como una oferta de calidad en un mercado en donde la preferencia generalizada de los consumidores es la coeducación (pues los modelos educativos de la gran mayoría de los colegios tienen varones y mujeres juntos en las aulas).
- Algunos programas se han incorporado en el colegio con el fin de reforzar aspectos educativos relacionados con la identidad institucional.
- La misma filosofía institucional implica un compromiso con la excelencia académica y esto, en un mercado altamente competitivo –en el que se ubican colegios cuya población fluctúa entre los niveles socioeconómicos B y A–, propicia un cierto prurito por completar e individualizar la propia oferta con diversos elementos “tangibles” en la medida de lo posible. A manera de ejemplo, es interesante el hecho de que incluir programas como el Bachillerato Internacional (IB) es tácitamente prescriptivo, si un colegio en este contexto quiere permanecer en el mercado y ser considerado como aliado por universidades de prestigio.

El conjunto de programas y proyectos que, ante factores como éstos, se han adoptado en el colegio, han generado una sobrecarga de trabajo para los docentes y directivos – o al menos ha provocado esta percepción –, a la que le sigue una razonable insatisfacción.

Afortunadamente no se ha perdido de vista la filosofía institucional, pero es difícil asegurar que en el día a día, el trabajo de las aulas y el de la comunidad educativa en su conjunto, mantenga en la mira esos objetivos fundacionales cuando se da una sensación generalizada de dispersión.

### **1.1 Ubicación del problema**

El problema se da al interior del colegio mencionado y no tiene una repercusión directa en su entorno geográfico, social o económico. Pero sí suponemos una repercusión indirecta en:

- la permanencia de los clientes (padres de familia) en función de su satisfacción;
- la matrícula de otras instituciones educativas que son alternativa para los mismos clientes (por cercanía, afinidad, etc.);
- el sector social en el que el colegio pretende influir a través de la formación de sus alumnos y egresadas

### **1.2 Pregunta de investigación**

Nos preguntamos si, desde la dirección del colegio, es posible planear estratégicamente la innovación pedagógica, de modo que:

- los elementos adoptados sean pertinentes y eficaces para alcanzar los objetivos institucionales;
- las innovaciones no sean ni más ni menos que las necesarias;
- favorezca la mejora continua del trabajo docente en las aulas, y contribuya a consolidar una cultura de aprendizaje profesional y la institucionalización de la innovación;
- no generen una sensación de dispersión y sobrecarga laboral que redunde en insatisfacción de la comunidad escolar.

### 1.3 Metodología

El conocimiento del problema expuesto por los directivos del colegio coincidió con el conocimiento del Sistema Escalae: un sistema de calidad para la innovación pedagógica, el cual garantiza a las instituciones que la innovación realizada en las aulas sea sostenible en el tiempo y coherente con sus finalidades educativas (Instituto Escalae, 2017, pág. 3). El Instituto Escalae<sup>2</sup> tiene sede en Barcelona, pero atiende colegios en siete países distintos.

El Sistema Escalae de calidad pedagógica contribuye a que el Colegio:

1. determine claramente sus finalidades educativas;
2. decida cuáles son las prácticas educativas más coherentes para conseguir estas finalidades;
3. detecte en qué medida las lleva a cabo y
4. desarrolle prácticas coherentes con sus finalidades educativas.

Lo anterior ha sido presentado al Consejo Directivo del Colegio como una alternativa viable para la resolución de su problemática. Por lo tanto, el presente proyecto se enfocará al diseño de un Plan Estratégico de Innovación Pedagógica, elaborado con la metodología probada del Sistema Escalae, y, como tal, sentará las bases para su implementación.

Será precedido y sucedido por entrevistas a miembros del Consejo Directivo y del cuerpo docente del colegio sobre su percepción de la problemática y su posible solución a través del plan estratégico diseñado.

---

<sup>2</sup> Cfr. <http://www.escalae.org/escalae-system/#>. El Instituto Escalae es propietario además, de la plataforma *TeachersPro*, *Escalae Academy* y licenciataria del Programa *KiVa Anti-bullying*. En adelante llamaremos indistintamente Sistema Escalae o *Escalae System*, al modelo de desarrollo promovido por el Instituto del mismo nombre.

También constituirá un documento preliminar abierto a una ulterior investigación bajo la modalidad de investigación-acción.

#### 1.4 Objetivos

A través de la metodología de *Escalae System*:

- Facilitar que el Colegio defina claramente cuál es el perfil de egreso que desea para sus alumnos y consiga su socialización.
- Conocer, mediante un autodiagnóstico pedagógico, la realidad de las prácticas educativas del Colegio, para definir cuáles son las compartidas por el claustro, y cuáles habría que mejorar o implementar en sintonía con las finalidades institucionales.
- Diseñar un plan estratégico de innovación pedagógica que establezca con qué prioridad se implementarán las innovaciones pertinentes en el tiempo.

En el presente proyecto se justificará teóricamente lo anterior y se propondrá un instrumento de evaluación de la satisfacción mediante entrevistas.

#### 1.5 Justificación

De la implementación efectiva del Sistema Escalae y su documentación en este proyecto, dependerá:

- la consolidación de una plataforma estratégica que facilite la coherencia del modelo educativo de la institución;
- la disminución de la insatisfacción de los actores educativos debida a la percepción de sobrecarga de trabajo y dispersión, así como el aumento de la satisfacción;
- la cimentación para la institucionalización de la innovación bajo un estilo

de liderazgo que genere una comunidad profesional de aprendizaje (liderazgo pedagógico);

- el establecimiento de las bases que permitan al colegio consolidar su prestigio como una institución educativa que cumple con lo ofrecido a los padres de familia y a la sociedad en la que pretende influir.

## 1.6 Antecedentes institucionales

El Colegio en cuestión se ubica en la zona poniente de la Ciudad de México, en la ZEDEC<sup>3</sup> de la Delegación Álvaro Obregón. Su población pertenece a los niveles socioeconómicos A-B+. Es un colegio de educación diferenciada – exceptuando Preescolar–, que abarca desde Preescolar hasta Preparatoria (CCH), e incluye el programa del Diploma del Bachillerato Internacional como alternativa para graduarse.

### 1.6.1 Historia<sup>4</sup>

En 1984, un grupo de padres de familia se unió con el fin de crear una nueva opción educativa para niñas y jóvenes de diferentes estratos de la sociedad, que proporcionara una sólida formación académica, humana y espiritual, con el que pudieran ser un factor de cambio positivo en su entorno y en las personas (Colegio "X", 2017). Entonces crearon una Asociación Civil y un Patronato que se dieron a la tarea de buscar una sede para erigirlo y configurar el ideario que desde entonces ha marcado el modelo educativo del Colegio.

El 2 de septiembre de 1985 el Colegio abrió sus puertas en una casa ubicada en la Colonia Lomas Hipódromo, con un total de cuarenta y tres alumnas desde Pre-primaria hasta 6° de Primaria, terminando el ciclo escolar con cincuenta y seis alumnas. En 1986 se abrieron 1° y 2° de Secundaria, llegando a tener setenta alumnas en total. Paulatinamente el colegio ha crecido hasta tener hoy 868 alumnos desde Preescolar hasta Preparatoria.

---

<sup>3</sup> ZEDEC: Zona Especial de Desarrollo Controlado, es una denominación oficial para algunas zonas de la Ciudad de México, de la que derivan normativas específicas de desarrollo urbano.

<sup>4</sup> Para la historia del colegio y otros datos que no se encuentran en la página web del Colegio, se han consultado los Documentos proporcionados por el colegio.



En 1996, el Colegio se trasladó a su sede definitiva en Santa Fe, inaugurando en ese curso el Preescolar mixto con cinco grados y dos líneas por grado. Hasta hoy han egresado veinticinco generaciones, que en total suman más de 600 exalumnas.

Desde los inicios y como parte del ideario institucional, nació también la labor vespertina del hoy Colegio Santa Fe, en donde se han impartido cursos de alfabetización. También se ha ofrecido Primaria y Secundaria abiertas para niñas y jóvenes provenientes de un nivel socioeconómico más bajo que el de las alumnas del colegio matutino. Hoy el Colegio Santa Fe opera con los doce grados, desde 1º de Primaria hasta 6º de Preparatoria, contando con 330 alumnas. A lo largo de los años, ha atendido las necesidades educativas y formativas de más de 5 mil personas.

### 1.6.2 Pilares fundacionales del Colegio

#### **Misión<sup>5</sup>**

Colaborar con los padres de familia en la formación integral de sus hijas, ofreciéndoles una educación personalizada con identidad cristiana que les permita ser personas congruentes capaces de enfrentarse al mundo.

#### **Visión**

Ser la institución líder en la formación de mujeres congruentes con la Verdad, que desarrollan sus recursos personales para poner el cimiento de su vida personal, familiar y social.

#### **Lema del Colegio**

“Quien educa a una mujer, educa a una nación”.

#### **Qué se entiende por “Formación Integral” en este Colegio**

El colegio concibe la formación integral como aquella que favorece el desarrollo de la persona en su totalidad, promoviendo la mejora en dos niveles: *humano* (físico, afectivo, psicológico, intelectual, volitivo, social) y *espiritual* (contando con la fe sobrenatural como un factor unificador de los aspectos antes mencionados).

---

<sup>5</sup> Para la Misión y la Visión institucionales consultamos la página web del colegio en cuestión.

La formación integral es aquella que busca la unidad entre todos los aspectos de la vida de la persona.

Para fomentar esta formación integral el colegio ha diseñado un Modelo Educativo basado en cinco aspectos: académico, humano, físico artístico, espiritual y social, que se explican en el siguiente cuadro.

CINCO ASPECTOS	EN QUÉ CONSISTE CADA UNO:
ACADÉMICO	<p>Cubrir el <i>currículum</i> con nivel vanguardista y de excelencia.</p> <p>Potenciar habilidades de pensamiento crítico, argumentación, comunicación, investigación, etc.</p> <p>Emplear la tecnología informática.</p> <p>Ofrecer educación bilingüe.</p> <p>Ofrecer el Diploma IB para las alumnas de 5° y 6° de bachillerato.</p>
HUMANO	<p>Integrar la educación afectivo-sexual en el proyecto de vida.</p> <p>Reafirmar la identidad femenina.</p> <p>Valorar y cuidar la intimidad: educación de los afectos y sentimientos.</p> <p>Educar el carácter: desarrollo de la personalidad íntegra y madura.</p> <p>Sustentar la vida moral: formación de la conciencia y desarrollo de virtudes humanas.</p> <p>Desarrollar la inteligencia emocional.</p>
FÍSICO ARTÍSTICO	<p>Fortalecer el aspecto físico para cuidar la salud.</p> <p>Promover el deporte.</p> <p>Desarrollar destrezas y habilidades motoras.</p> <p>Promover el sentido estético: música, pintura, escultura, danza, teatro...</p> <p>Favorecer el tono humano, el cuidado de los pequeños detalles y la creatividad.</p>

ESPIRITUAL	<p>Reforzar el estudio del dogma y la moral.</p> <p>Alimentar la vida de piedad y el apostolado.</p> <p>Promover la congruencia y la unidad entre fe y razón.</p> <p>Enseñar a contemplar: encuentro personal con Dios.</p> <p>Facilitar la frecuencia de Sacramentos (Confesión y Eucaristía).</p> <p>Mostrar la lucha ascética optimista y constante.</p> <p>Proporcionar dirección espiritual personal.</p>
SOCIAL	<p>Influir en la sociedad (costumbres, moda, TI, medios, leyes, empresa...)</p> <p>Despertar la responsabilidad social: solidaridad y bien común.</p> <p>Desarrollar la capacidad de liderazgo.</p> <p>Promover la fraternidad y la creación de vínculos entre la Comunidad Educativa.</p> <p>Promover la ayuda a los más necesitados.</p>

### **Modo de entender a los actores de la comunidad educativa: Padres, equipo de trabajo, alumnas**

En el Colegio parten de una idea inspirada por una persona que inspiró la fundación del mismo: en un centro educativo “lo primero son los padres, después los profesores y luego los alumnos”.

A los padres corresponde la primacía en la decisión de elegir un colegio para sus hijos. Los profesores son quienes, unidos a ellos, toman la responsabilidad de motivar, orientar y dirigir la actividad del colegio. Sin la decisión de los padres no hay alumnos para el colegio, y sin el trabajo de los profesores no hay labor educativa.

El colegio se funda para los alumnos, pero son “los últimos” en concordancia con el principio “lo primero en la intención, es lo último en la ejecución”. La misión de los padres está en posibilitar la acción de los profesores, la misión de los profesores está en promover el trabajo de los alumnos y el trabajo de los alumnos en llegar a hacer suya la educación, su propio proceso de mejora.

### 1.6.3 Perfiles del docente y de egreso

A continuación, presentamos los perfiles del docente y de egreso de la alumna según los concibe el colegio en una fase previa al presente proyecto. No están redactados en lenguaje competencial, pero tienen como punto de partida los cinco aspectos de la formación antes mencionados.

#### **Perfil de egreso**

La egresada del colegio:

- Aplica habilidades de pensamiento crítico, argumentación, comunicación, investigación, así como los conocimientos que le permiten desenvolverse exitosamente en el mundo real.
- Emplea de manera creativa y óptima la tecnología informática.
- Expresa y comunica eficientemente en Inglés y Español, tanto de manera escrita como oral.
- Posee el sentido estético: música, pintura, escultura, danza, teatro.
- Visualiza de forma global el mundo y se siente parte de él; es reflexiva, es creativa, es líder.
- Trabaja en equipo.
- Conoce el dogma de la fe cristiana.
- Busca alimentar su vida de piedad y el apostolado.
- Promueve la congruencia y la unidad entre fe y razón.
- Frecuenta los Sacramentos (Confesión y Eucaristía).
- Influye en la sociedad (costumbres, moda, TI, medios, leyes, empresas, etc.).
- Busca ayudar a los más necesitados, es socialmente responsable; se interesa por acciones que promuevan la solidaridad y el bien común.
- Posee una sólida educación afectiva-sexual (educación de los afectos y sentimientos), la cual está integrada en su proyecto de vida.
- Evidencia una personalidad íntegra y madura.

- Fortalece el aspecto físico para cuidar la salud.
- Promueve el tono humano, cuidando de los pequeños detalles.

### **Perfil docente**

El colegio procura que el personal docente se identifique con el ideario del Colegio, comprometiéndose en la formación de los alumnos, orientándolos en la búsqueda de la verdad y en el desarrollo de la capacidad para tomar decisiones libres y responsables.

Los rasgos del personal docente del colegio son:

- Posee una preparación académica-profesional de calidad; domina su especialidad.
- Muestra vocación por la enseñanza y espíritu de servicio.
- Busca estar a la vanguardia en las cuestiones educativas y mejorar su labor docente.
- Evidencia un sentido formativo y aprovecha cualquier oportunidad para sacar lo mejor de sus alumnos.
- Maneja la tecnología como una herramienta para potenciar el aprendizaje.
- Conoce las características de la etapa evolutiva de las alumnas a las que imparte clases.
- Trabaja en equipo y lo promueve.
- Es ejemplo para sus alumnas.

#### **1.6.4 Dimensiones curricular y extracurricular del Colegio**

Además del currículo oficial, el colegio incluye programas tanto curriculares como extracurriculares con el objeto de diferenciar su oferta, dirigidos a reforzar aspectos concretos de la formación que promueve en las alumnas.

#### **Oferta por niveles académicos**

Se ofrecen, por sección, los siguientes programas y metodologías:

- Preescolar: Programa bilingüe diseñado para *native speakers*. Programa de Religión, Neuromotricidad, *Phonics*, *Songs and Games*, *Free Body* y

Educación Física. Se promueve el aprendizaje a través de la indagación y las actividades lúdicas.

- Primaria: Además de las asignaturas regulares SEP, Programa de Neuromotricidad los tres primeros años, Religión, *Saber Amar MÁS*, Informática, Gastronomía, Arte y Música. En 6° de primaria presentan la certificación de Inglés *PET*, de la Universidad de Cambridge.
- Secundaria: Además de las asignaturas regulares SEP, se les prepara para un óptimo ingreso a preparatoria. Religión, Antropología, *Saber Amar MÁS*, Gastronomía, Arte. En 2° de secundaria presentan la certificación de Inglés *PET*, de la Universidad de Cambridge.
- Preparatoria: Asignaturas del programa CCH de la UNAM, y además: Antropología, Religión, *Saber Amar MÁS*. A partir de 5°, el Programa del Diploma de Bachillerato Internacional. Certificación de Inglés: *First Certificate* de la Universidad de Cambridge.

### Oferta por programas

Se describen algunos de los programas ya mencionados y se explican algunos otros – y algunas metodologías –, que de modo general completan la oferta educativa del colegio:

- **Saber Amar MÁS (“SAM”).** El Colegio ha asumido la responsabilidad de acompañar a los padres de familia a educar a cada alumna en la realidad de haber sido creada por el Amor y para el amor. Reconocemos que esta educación le compete por derecho propio a la familia, y por ello, para llevar a cabo el programa de Saber Amar Más, es imprescindible trabajar conjuntamente. El programa SAM promueve una educación afectiva y sexual de manera interdisciplinar, se inicia desde la primera infancia para concluir en el último año de bachillerato. Cuenta con los siguientes ejes: teológico, antropológico, sociológico, biológico, psicológico, histórico y ciencias de la comunicación. Este programa tiene como columna vertebral los libros de texto del programa *Saber Amar*<sup>6</sup>, de Ma. Judith Iturriaga, que

---

<sup>6</sup> Sobre este programa puede encontrarse más información en <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.179741905513745.1073741827.177218292432773&type=1>

plantea actividades para realizar en casa. Esta metodología se ha complementado con un trabajo de acompañamiento a las profesoras en el colegio, para favorecer que impartan los contenidos de sus materias en consonancia con los principios del programa *Saber Amar*. Al mismo tiempo, se ha integrado la dimensión teológica a estos contenidos, y a la misma formación de las profesoras. Por eso en el colegio este programa se conoce como “Saber Amar Más”.

- **Antropología.** La respuesta a la pregunta sobre el hombre y su fin es esencial para el proyecto de vida. La materia de Antropología proporciona a las alumnas de bachillerato (secundaria y preparatoria) los fundamentos filosóficos para formar un criterio personal que justifique coherentemente su proyecto de vida personal y social.
- **Formación del carácter y de virtudes.** Para el colegio, la virtud es una fuerza de autoconstrucción necesaria para ordenar la propia vida: el autodomínio, el autogobierno, la capacidad de servicio y entrega a los demás. La virtud permite integrar y armonizar la personalidad en vistas a la plenitud y madurez. El colegio cuenta con un *Plan Anual de Formación* de virtudes adecuadas a las edades de las alumnas.
- **Temas de actualidad.** Se ofrecen a las alumnas diversas conferencias y talleres impartidos por especialistas que refuercen los conocimientos y estrategias para fortalecerlas y evitar conductas de riesgo: uso del tiempo libre, uso de gadgets y tecnologías, consumo de alcohol y sustancias tóxicas, etc. Dependiendo del tema y los contenidos, se imparten para primaria superior, secundaria y/o preparatoria.
- **Programas de Formación Espiritual.** Se cuenta con la asesoría de la Prelatura del Opus Dei. Los programas de religión se basan en el Catecismo de la Iglesia Católica, y buscan ayudar a conocer y a tratar personalmente a Jesucristo. Impulsa a la vida de piedad con actos que se han vivido en la Iglesia Católica a través de los siglos y se ofrece a cada alumna la posibilidad –respetando siempre la libertad personal– de frecuentar los sacramentos de la Iglesia. Cuentan con atención sacerdotal y dirección espiritual que brindan los capellanes.

- **Tecnología.** Se han implementado diversas plataformas y programas como herramientas que faciliten y hagan más atractiva la manera de enseñar y aprender (*Mathletics, Spelling City, ManageBac y Turn it in*).
- **Trabajo por proyectos.** Trabajando por proyectos que involucran la indagación, la interdisciplinariedad, el trabajo colaborativo y la creatividad de las alumnas, se busca promover que los aprendizajes sean significativos.
- **Clínicas artísticas y deportivas.** El colegio ofrece clínicas artísticas y deportivas como complemento a su oferta curricular.
- **Programa de Responsabilidad social.** Tiene un programa que promueve la participación e interacción de las alumnas en beneficio de personas menos favorecidas o con necesidades concretas.
- **Programa de apoyo psicopedagógico (PAP).** Se ofrece ayuda paralela individualizada a las alumnas con dificultades de aprendizaje que no consiguen por sí mismas seguir el ritmo escolar.
- **Programa de Estrategias Integrales-preceptorías.** El colegio cuenta con una Dirección de Estrategias Integrales y Coordinadoras por sección que, a través del servicio de preceptoría –tutoría–, promueven que la formación recibida se consolide en cada alumna de manera particular. La herramienta principal son las entrevistas y el seguimiento que se da de forma personal a la trayectoria de cada alumna en los cinco aspectos de la formación.

Hasta aquí se ha hecho una enumeración de los elementos que constituyen la oferta educativa del colegio, que parecen propiciar la sobrecarga de trabajo y la dispersión a la que nos referimos en el planteamiento del problema.

#### 1.6.5 Población escolar

A continuación se incluyen los datos relativos a la matrícula de alumnas y la planta docente y administrativa del colegio, con el fin de completar el contexto del problema. Los datos son de febrero de 2017.



### Matrícula por sección, grado y línea<sup>7</sup>

Pre-escolar	Total	Primaria	Total	Secundaria	Total	Preparatoria	Total
Tiny A	13	1°A	22	1°A sec.	25	4to. A	21
Tiny B	14	1°B	23	1°B sec.	24	4to. B	19
Tiny C	11	2°A	21	2°A sec.	24	5to. A	24
Toodlers A	19	2°B	23	2°B sec.	24	5to. B	24
Toodlers B	20	3°A	15	3°A sec.	17	6to. A	22
Toodlers C	19	3°B	16	3°B sec.	18	6to. B	25
Toodlers D	19	4°A	22	Total	132	Total	135
Kinder A	18	4°B	22				
Kinder B	20	5°A	24				
Kinder C	20	5°B	23				
Kinder D	20	6°A	24				
Transi A	19	6°B	25				
Transi B	18	Total	260				
Transi C	19						
Transi D	18						
Prefirst A	24						
Prefirst B	25						
Total	316						

Total de alumnas: 843

Número de familias: 553

<sup>7</sup> Información correspondiente al ciclo escolar 2016-2017, proporcionada por el Colegio en cuestión.

## Personal del colegio

<b>Personal</b>	<b>Total</b>
Profesoras	114
Coordinadoras	16
Administrativo	56
Auxiliares pre-escolar	13
Total	199

## 2. Lineamientos teóricos del proyecto

---

### 2.1. Exigencias actuales de la acción directiva

A nadie escapa que la complejidad de nuestra realidad va en aumento, y que en el mundo de la educación encontramos ejemplos elocuentes. Se proclama la urgencia de un cambio que genere respuestas a las necesidades y problemas actuales y se afirma la viabilidad de alternativas disruptivas que parecen satisfacer dichas demandas. Discursos como los de Logan Laplante y su *hackschooling* o de Sir Ken Robinson<sup>8</sup> han dado la vuelta al mundo cuestionando la validez de los esquemas educativos que han subsistido por siglos, sin haber cambiado ni sustancial ni accidentalmente. Esto lleva a pensar en la responsabilidad que ostentan quienes trabajan profesionalmente en el terreno de la educación: profesores, pedagogos, tutores, etc., pero de manera especial consideraremos ahora el papel de quienes dirigen instituciones educativas.

Los directores de colegios afrontan un panorama de transformación social y cultural que hace aún más complicada la ya de por sí difícil tarea de dirigir una organización humana de cualquier tipo –mercantil, financiera, social, educativa, etc.–. A las tareas que ordinariamente se espera que desempeñe un director en cualquier ámbito –esbozadas por Russel Ackoff como *control de revoltijos* (Schön, 1998, pág. 27)–, hoy se suma la peculiaridad de que se ha de dirigir de forma orquestada y eficaz a una comunidad escolar multigeneracional que vive en tensión entre la tradición y la inercia, por un lado, y la fluidez y lo efímero por el otro, en la que se buscan resultados tanto académicos como de desarrollo humano integral. Ya en los años ochenta, el experto en la naturaleza de las profesiones Donald A. Schön, expresaba con palabras de Harvey Brooks que

---

<sup>8</sup> Los dos videos se pueden encontrar, respectivamente, en <https://www.youtube.com/watch?v=h11u3vtcpaY> y [https://www.ted.com/speakers/sir\\_ken\\_robinson](https://www.ted.com/speakers/sir_ken_robinson), ambos recuperados el 13 de julio de 2017.

estas vivían “una exigencia de adaptabilidad sin precedentes” (Schön, 1998, pág. 26)<sup>9</sup>. Desde entonces, a todas luces es evidente que esas exigencias profesionales han ido en aumento y se han alejado de la simplicidad, lo que nos hace confirmar que es particularmente difícil la tarea de quien debe dirigir un centro educativo.

Según Schön (1998), de un directivo se espera entre otras cosas, que mediante sus acciones sepa dar forma a un futuro indeterminado, en medio de “ambientes turbulentos en el que los problemas están interconectados” (pág. 26) y que además, tenga la capacidad de “diagnosticar signos de inquietud dentro de la organización” (págs. 216-217) y consiga que su organización aprenda de su experiencia sobre el modo en el que se establecen y resuelven los problemas. Por si fuera poco, el mismo autor añade que una de las funciones más importantes de un directivo es la educación de sus subordinados (pág. 217). Esto último, en el caso de un colegio es muy interesante: el director no debe procurar exclusivamente la educación de los alumnos del centro, sino también la educación –en sentido propio y amplio– de sus subordinados o colaboradores. Considerando que la función del director no se agota en estos variados aspectos, se reafirma la complejidad y dificultad de esta tarea.

Al abordar el marco contextual de este proyecto hemos justificado la conveniencia de una intervención directiva en un centro educativo. Se planteó la detección de una situación problemática por parte de la dirección, y una presunta causa de dicha situación, ante la que habrá que proponer una estrategia de intervención. A continuación, haremos una revisión de dos diferentes autores que hablan de la calidad educativa cuyas propuestas convergen en una visión de la acción directiva que nos parece muy completa, pues abarca las ambiciosas funciones que competen a quien ostente esta responsabilidad en un centro. De este modo tendremos el marco teórico del proyecto de intervención directivo-educativa que proponemos en este trabajo.

---

<sup>9</sup> D. Schön refiere que esta frase se la dijo Harvey Brooks en una comunicación privada.

## 2.2. Dirección y calidad en una institución educativa. Dos visiones complementarias

Habiendo utilizado algunas ideas sugerentes de D. A. Schön sobre la tarea directiva en general, en este apartado queremos perfilarla basándonos en la propuesta de David Isaacs, contenida en su libro “*8 Cuestiones esenciales en la Dirección de Centros Educativos*” (2005), que en su primera edición ya condensaba casi 40 años de experiencia abarcando colegios que en algunos aspectos se asemejan al Colegio<sup>10</sup>, en el que se implementará el presente proyecto. Pretendemos considerar las ideas de Isaacs a la luz del trabajo de Federico Malpica (2012) sobre la *calidad de la práctica educativa* y mostrar cómo ambas propuestas convergen en un modo eficaz de enfocar el trabajo directivo en un centro educativo, en un entorno caracterizado por la complejidad.

Para David Isaacs, el centro educativo es “*un proyecto común de mejora integral de padres, profesores y alumnos y personal técnico y de servicios situado en un contexto concreto*” (2005, pág. 20); y la función directiva consiste en “*conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de los colaboradores*” (2005, pág. 165).

En esa definición de centro educativo consideramos relevantes los conceptos de *proyecto común* (que agrupa a diversos tipos de personas con roles concretos) y *mejora integral*. La definición de función directiva nos parece totalmente pertinente, pues hace referencia a la *consecución de resultados, a su relación intrínseca con los objetivos institucionales, y al alcance de los mismos contando con el trabajo de los colaboradores*.

El centro educativo es un proyecto común en la medida en que quienes lo conforman buscan los *mismos fines* y los *mismos objetivos*. La “mejora integral” especifica a esos fines y objetivos, puesto que el proyecto común está en función de dicha mejora. Isaacs dice que en el campo de los fines y objetivos a los que

---

<sup>10</sup> Colegios promovidos por padres de familia que, sin ser confesionales ni dependientes de la jerarquía eclesiástica o de alguna orden religiosa, tienen una clara identidad cristiana de tipo secular y de educación diferenciada

se ha de tender, es importante saber, por ejemplo, qué se entiende por “calidad de educación” (2005, pág. 204), pero consideramos que la relevancia de este punto va más allá de ser un simple ejemplo. La razón es que al hablar de *calidad* nos aproximamos sustancialmente a la idea de la *mejora integral* que se busca, en común, en el proyecto educativo.

Ahora bien, siguiendo a Malpica, consideramos la calidad educativa como *un proceso permanente de revisión y mejora de las prácticas educativas* (2012, pág. 67), es decir, la calidad educativa tiene las características de:

1. Ser una mejora continua (un proceso ininterrumpido de revisión y mejora) y
2. Estar enfocada en la prácticas educativas<sup>11</sup> (incidir claramente en la mejora de esas prácticas, es decir, del trabajo docente realizado ordinariamente en el aula).

Aunque la calidad educativa implica otras características<sup>12</sup> y pueda considerársela en aspectos de la organización escolar, o de los resultados académicos, nos parece que tal como la define Malpica, *calidad educativa* se identifica con la “mejora integral” que propone Isaacs por dos razones:

1. La primera es que, si el atributo de *integral* hace referencia a “completo”, una tal mejora no puede prescindir de la dimensión de temporalidad propia de todo proceso, por lo que debe ser *continua*, o darse como un proceso ininterrumpido.
2. La segunda es que, aunque no toda “mejora continua” sea necesariamente una “mejora integral”, –es decir, puede haber una mejora continua en sólo alguno de los aspectos de una realidad y no en el todo–, al hablar de mejora en un centro educativo, ésta no puede no atender a aquello que por naturaleza es el núcleo de su actividad y que en los

---

<sup>11</sup> Con “práctica educativa” nos referiremos al quehacer docente en torno a la enseñanza, enfocado en el aprendizaje de sus alumnos. Es la práctica profesional propia del docente.

<sup>12</sup> Según Malpica (2012), la calidad educativa tiene referentes claros, genera organizaciones que aprenden y promueve la educación como tarea colectiva y no aislada.

sistemas de gestión de la calidad se denominan “procesos clave”: “la función social de la enseñanza, las finalidades educativas, el perfil de salida (perfil de egreso) del alumnado” (Malpica, 2012, págs. 110-111) que se derivan y/o convergen de un modo u otro en la práctica educativa.

Por lo anterior, podemos afirmar, “fusionando” las propuestas de nuestros dos autores, que el centro educativo es **un proyecto común de calidad educativa** o **un proyecto común de mejora continua de la práctica educativa**.

Ahora bien, si la función directiva, según Isaacs, consiste en “*conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de los colaboradores*” (2005, pág. 165), podríamos entender dichos resultados en términos de calidad educativa, puesto que hemos visto que institucionalmente el proyecto común está orgánicamente enfocado a conseguirla. Implícitamente, al hablar de *proyecto común* en la definición del centro educativo, se alude al *trabajo productivo de los colaboradores*.

La acción directiva consistirá entonces en hacer realidad lo anterior: que **el trabajo productivo de los colaboradores reditúe en un proyecto común de mejora continua**. Isaacs (2005) afirma que esto requiere que el directivo tenga en cuenta las capacidades y cualidades de los colaboradores, y también contar con las estructuras adecuadas para propiciar proyectos de mejora. Además, reconoce que son necesarias algunas condiciones para que la participación de los colaboradores en estos proyectos sea eficaz y su identificación como grupo de mejora se fortalezca. Esas condiciones son que:

1. el grupo que gestiona el proyecto de mejora tenga un prestigio tal que favorezca que, en torno a él, las personas se identifiquen con el ideario del centro educativo;
2. existan objetivos y valores compartidos;
3. se de una interacción frecuente;
4. haya una efectiva satisfacción de necesidades (las que dieron origen a dicho proyecto);

5. en torno al proyecto se de y se genere un trato humano: una orientación prioritariamente enfocada en las personas y no en las tareas (Isaacs, 2005, págs. 273-274).

Encontramos que estas condiciones hacen referencia a finalidades institucionales o del grupo de trabajo, y a aspectos relacionados con la organización o dinámica del mismo. Nos parece que estas condiciones que según Isaacs hacen eficaz el trabajo de los colaboradores en función de proyectos de mejora, coinciden con las características que tiene la *calidad educativa* tal como la entiende Federico Malpica. Comenzaremos por exponer esto último para mostrar posteriormente las coincidencias que encontramos.

Federico Malpica habla de *calidad educativa* afirmando la necesidad de un enfoque de pensamiento sistémico<sup>13</sup> (2012), que obedece a la complejidad y naturaleza sistémica del centro educativo –tal como lo veníamos mencionando–, conformado por los subsistemas del aula, el centro escolar (programas y contenidos, objetivos y finalidades) y la comunidad (el entorno mediático, familiar, social y extraescolar). Las estructuras formales de estos subsistemas se interrelacionan e influyen decisivamente en el núcleo del centro educativo que son los procesos de enseñanza-aprendizaje. Malpica señala que un *centro educativo efectivo* es aquél en el que “sus miembros reconocen las redes de influencia (muchas veces invisibles), buscan incrementarlas y fortalecerlas, y se sienten responsables de todos los que están interconectados a ellas” (2012, pág. 64). Y que los fallos en estas redes repercuten en los alumnos y su aprendizaje, “sintiéndose confundidos ante las influencias disfuncionales a las que se ven sometidos” (2012, pág. 64). El mismo autor sugiere que la solución está en “reconocer las conductas recurrentes o patrones de comportamiento del sistema, y las interrelaciones que causan el que dichos patrones existan” (2012, pág. 64).

---

<sup>13</sup> Federico Malpica hace una adaptación del esquema que Peter Senge propone en *Schools that Learn*, en donde explica el sistema escolar conformado por el aula que está dentro de un colegio, que está dentro de una comunidad, que está dentro del mundo. Con lo que añade, Malpica da una vasta idea de la complejidad de la práctica educativa – que es el núcleo de la actividad y razón del ser del centro educativo –(2012, pág. 61).



Dado este marco sistémico, Malpica señala que la *calidad educativa* tiene estas características (2012, págs. 67-69):

1. Parte de **dos referentes** a partir de los cuales se obtienen indicadores claros para medir, gestionar y mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje en torno a la profesión y a la práctica docentes:
  - a. Las finalidades del aprendizaje que se pretenden conseguir (referente de carácter ideológico: socio-antropológico y epistemológico).
  - b. Los principios psicopedagógicos sobre cómo aprendemos las personas (referente de carácter científico –psicológico, neurológico y didáctico–).
2. Es un proceso permanente de **revisión y de mejora continua de los procesos y procedimientos** que desarrollan y configuran un **estilo de relaciones y trabajo de los docentes y de su capacidad de estimular el aprendizaje**.
3. Propicia que el centro educativo sea una **“organización que aprende”**, y camina progresivamente hacia modos de ser y funcionar distintos y cada vez mejores.
4. Se institucionaliza, pues se mantiene un trabajo permanente de una **tarea educativa colectiva** y no aislada (tareas regulares, de auto revisión y resolución de problemas búsqueda de alternativas y de las mejores soluciones, planificación, desarrollo y evaluación).

Pensamos que las características de la calidad educativa desde la perspectiva sistémica que enfatiza Malpica, complementan la función del director tal como la proponía Isaacs al referirse a la tarea de *conseguir los resultados relacionados con los objetivos institucionales* (el proyecto común dirigido a la calidad educativa), para lo que se cuenta con el *trabajo productivo de los colaboradores*. La “complejidad” no solo influye en el trabajo directivo o es su “escenario”, sino que lo configura. Por esto, derivadas de la visión sistémica que propone Malpica, nos atrevemos a afirmar que al director del centro corresponderían las siguientes **tareas con respecto a los colaboradores del centro**:

*Conseguir el reconocimiento de las redes de influencia del sistema escolar, incrementarlas y fortalecerlas, y fomentar la responsabilidad de todos los que están interconectados a ellas.*

Lo interesante es también que estas tareas coinciden con las condiciones que, según Isaacs, definen la eficacia de los grupos que trabajan en proyectos de mejora:

Los primeros dos requisitos mencionados por Isaacs (prestigio del grupo y objetivos y valores compartidos) se relacionan con el *reconocimiento, incremento y fortalecimiento de las redes de influencia del sistema escolar*. Pensamos que esto se consigue cuando se propicia en la comunidad lo que sugiere Malpica: un compromiso en torno a *“un propósito compartido que abarque las finalidades del aprendizaje de la institución educativa, su función social como escuela y aquello que puedan consensuar como equipo sobre lo que pretenden de sus alumnos y alumnas cuando acaben su formación”* (2012, pág. 65). **Es decir, los objetivos y finalidades fortalecen y a la vez, ordenan las interacciones y las redes de influencia en vistas al proyecto común, y aumentan la identificación.**

Por otra parte, los tres últimos requisitos que Isaacs establece como condiciones para la eficacia de los grupos que trabajan en proyectos de mejora (la interacción frecuente, las necesidades satisfechas y el trato humano), se relacionan con el *fomentar la responsabilidad de todos los que están interconectados en el sistema*. Esta responsabilidad común puede derivarse también del propósito compartido, y contribuir a la identificación de los colaboradores. Incluso el mismo Isaacs asegura que de esa identificación y participación en proyectos de mejora puede provenir la motivación (2005). Pero no es fácil mantener en el tiempo, en todos los colaboradores, la motivación y el compromiso con el cambio que implica la mejora continua, consiguiendo efectivamente la satisfacción de las necesidades (de distintos tipos y niveles). Dicho de otro modo, ¿cómo se podría prolongar e incrementar la responsabilidad común o colectiva y la identificación de la comunidad escolar a la par de unas ineludibles exigencias de mejora continua o innovación?

A este respecto, son muy oportunas dos de las ideas de Malpica en torno a la calidad educativa antes mencionadas: la primera, el hecho de que la calidad se da cuando un centro educativo es una “organización que aprende”, y camina progresivamente hacia modos de ser y funcionar distintos y cada vez mejores. La segunda, el efecto que trae consigo el que la calidad se institucionalice, pues se mantiene un trabajo permanente de una tarea educativa colectiva y no aislada (tareas regulares, de auto revisión y resolución de problemas búsqueda de alternativas y de las mejores soluciones, planificación, desarrollo y evaluación).

Hasta ahora hemos visto, desde dos perspectivas complementarias – la de David Isaacs y la de Federico Malpica – algunas características de la acción directiva que responderían adecuadamente a las tareas que, siguiendo a Schön (1998, págs. 27, 216-217) habíamos atribuido al director:

- dar forma a *un futuro indeterminado*, en medio de *ambientes turbulentos* en el que los *problemas están interconectados*;
- *capacidad de diagnosticar signos de inquietud dentro de la organización*;
- conseguir que *la organización aprenda de su experiencia* sobre el modo en el que se establecen y resuelven los problemas;
- *la educación de sus subordinados*.

Como hemos mencionado, en el caso del colegio que estamos tratando, desde la dirección se ha hecho un cierto diagnóstico de “signos de inquietud” dentro de la organización, que amerita una intervención directiva. Hemos visto hasta ahora que tal acción deberá estar encaminada a contar con el trabajo de los colaboradores, reconociendo y fortaleciendo las redes de influencia en torno a la calidad educativa, o a la mejora continua de la práctica educativa. Cualquier otra mejora o innovación –como las de tipo organizativo–, deberían hacerse siempre en función de las mejoras en la práctica educativa por ser ésta un proceso clave ineludible de la institución.

A continuación abordaremos algunos aspectos del modo en el que estratégicamente puede planearse la mejora continua en el centro, de modo que la innovación pedagógica se institucionalice y eficazmente redunde en la calidad

educativa. A la vez, dicha planeación permitirá consolidar el centro como una *organización que aprende*, es decir, un centro de formación docente, en el que el director, además de propiciar la educación de los alumnos del centro, propicie el desarrollo profesional –el aprendizaje– de los docentes que, sin ser los únicos, son unos de sus subordinados esenciales en la institución.

### **2.3. Planeación estratégica y liderazgo pedagógico**

La acción directiva –con la multiplicidad de tareas o funciones que la acción directiva comprende– se entiende bien desde la idea de “estrategia”. Junto con David Isaacs, llamamos *estrategia* a “la elección del futuro del centro educativo y del modo de alcanzarlo, entendido como el esquema que da coherencia, unifica e integra las decisiones del centro” (2005, p. 226).

La estrategia da sentido a las decisiones que se toman, y señala el rumbo a la institución en el día a día. También permite distinguir claramente entre las realidades, situaciones y elementos que son propios del ámbito de los fines, y los que son más bien del ámbito de los medios para alcanzar dichos fines.

El mantener esta distinción y conseguir que esta visión permee en la organización es tarea del director, y por ello es responsabilidad suya el conseguir que la estrategia cristalice en un plan adecuado. Según lo establecido en el apartado precedente, la función directiva enfocarse en conseguir que la calidad educativa permanezca en el tiempo, y se concrete en un proceso de mejora continua que, si bien debe abarcar la totalidad de la organización, debe tener su núcleo en la práctica educativa, por ser ésta un proceso clave. Pues bien, la mejora continua de la práctica educativa se concreta en las innovaciones pedagógicas que se implementan en la institución. Llamamos innovación pedagógica a la “serie de decisiones, procesos e intervenciones intencionales y sistemáticas que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y practicas pedagógicas” (Imbernón Muñoz, 2011). Por lo tanto, las innovaciones pedagógicas serán objeto fundamental de la planeación estratégica que el director debe responsablemente promover y llevar a cabo,

garantizando que el proceso de institucionalización de la calidad desde este punto de vista se de en cada una de las aulas, en las que se despliega el primer ámbito de la práctica educativa (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012). Las prácticas educativas deben ser objeto de la planeación porque por su naturaleza tienen una especial impronta de “urgencia”. Como afirma Tony Wagner en *Change Leadership: A Practical Guide to Transforming Our Schools*, si bien la urgencia por el cambio es algo deseable, y que hay que fomentar, la realidad es que tener muchas prioridades de mejora significa no tener ninguna, por lo que es necesario elegir alguna para estar inamoviblemente enfocados en ella (Wagner, y otros, 2006).

La planeación estratégica que se realice en un centro educativo no dista esencialmente del modo en el que este tipo de planeación se implementa en otro tipo de organizaciones. Partir de un diagnóstico adecuado, definir el resultado que se espera y el modo en el que se sabrá si se han alcanzado o no los objetivos, deben preceder al diseño de las estrategias y son etapas inherentes a cualquier planeación de este tipo. Implica detallar lo más posible la visión de éxito a la que se quiere llevar a la organización (Farr, 2010).

Sin embargo, por la naturaleza de la institución y teniendo en cuenta lo que hasta ahora hemos señalado sobre la complejidad y las exigencias del mismo en torno a la calidad educativa, es muy recomendable que la planeación estratégica se lleve a cabo bajo la forma de un liderazgo pedagógico. Habíamos dicho con anterioridad que el liderazgo pedagógico es la capacidad de enfocar la estrategia y dirigir la práctica en el sentido que permita incidir de manera significativa en los procesos de enseñanza-aprendizaje, involucrando a todos los miembros de la institución educativa y favoreciendo la conformación de una “comunidad profesional de aprendizaje”, es decir, una cultura docente de mejora continua (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 168 y ss.).

El liderazgo pedagógico detona la institucionalización de los procesos de mejora continua y contribuye a la consolidación del centro educativo como una

“organización que aprende”. Este enfoque coincide con el “nuevo tipo de liderazgo” que, según Tony Wagner, está enfocado en ayudar a un grupo a crear el conocimiento compartido necesario para la mejora sostenible, y no en ser la fuente certera de las respuestas y las soluciones (Wagner, y otros, 2006).

En la misma línea del liderazgo pedagógico, la teoría del cambio propuesta por el autor apenas mencionado afirma que la mejora en el aprovechamiento de los estudiantes debe necesariamente ir precedida por escuelas en las que los educadores estén aprendiendo cómo mejorar significativamente sus habilidades como profesores y como líderes de instrucción (Wagner, y otros, 2006, págs. 988-990) <sup>14</sup>. (Es otro modo de ver cómo el centro promueve el desarrollo docente, convirtiéndose en una comunidad que aprende).

Si bien el liderazgo pedagógico debe ejercerse en todos los niveles de la organización que repercutan en la práctica educativa en el aula, de la dirección del colegio dependen factores fundamentales que ya hemos mencionado: el garantizar unas finalidades de aprendizaje estables y la motivación de todos los agentes educativos (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 94). Si el director favorece, además, que la práctica educativa tenga un fundamento científico, estará dando a la profesión y al desarrollo docente una base de pensamiento estratégico, contrarrestando la tendencia, según Antoni Zabala, “del simple aplicador de fórmulas heredadas de la tradición o de la última moda” (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 86), en que se puede caer cuando se busca la innovación por sí misma, sin otros referentes más sólidos.

El mismo liderazgo pedagógico coincide con lo que Bernard Bass llama “liderazgo transformacional”: “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa”

---

<sup>14</sup> Al citar esta obra, y otras que sean digitales, aparecen como números de página aquellos que indican la posición de la cita en la versión de Kindle ®.

(Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 278). En este sentido se entiende porqué el liderazgo pedagógico termina por permear todos los niveles de la práctica educativa, sin ser una responsabilidad exclusiva del director del centro educativo. Lo ejercen los docentes para establecer estrategias de instrucción comunes –como veremos a continuación–, gestionar su aula y realizar una planificación adecuada. Lo ejercen los padres de familia y el propio alumno para generar un entorno que le permita aprender y lo mantenga motivado (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 95).

Pero en cualquier planeación estratégica hacia una mejora, aparecen factores inesperados o poco deseables que pueden obstaculizar lo que se busca. Wagner (Change Leadership: A Practical Guide to transforming our schools, 2006, págs. 1815-1816) señala tres categorías de tendencias organizacionales que inhiben el cambio: la reacción, la complicidad y el aislamiento. Las tres se refuerzan entre sí creando barreras a la adaptación al cambio. La cultura profesional docente se caracteriza históricamente por la nota del “aislamiento”, siendo una profesión que se ejerce de una forma casi “solitaria”, ya que los docentes tienen una especie de “miedo”, como dice Malpica, “a dejar ver su práctica educativa a otros colegas y que éstos opinen sobre ella” (2012, pág. 95).

Detrás de esta tendencia al aislamiento puede estar lo que explica Wagner en su teoría del cambio: es fundamental que los colegios y organismos educativos definan lo que consideran “bueno” y tengan una comprensión compartida de lo que se entiende por una “buena” o “competente” forma de enseñar, y esto es realmente difícil. Primero, porque como las definiciones de calidad de enseñanza suelen ser tácitas y construidas en presupuestos difíciles de nombrar, la gente se siente incómoda al intentar especificar las razones por las que califican la clase de un profesor con una determinada calificación. En segundo lugar, aunque supiéramos esclarecer los presupuestos sobre los que nos basamos, habría que acordar entre todos qué queremos decir al usar algunas palabras para describir ciertos rasgos (Wagner, y otros, 2006, págs. 1308-1313).

Esta realidad subraya la necesidad de una planeación estratégica de la innovación educativa con un enfoque de liderazgo pedagógico, pues cuando las prioridades de la organización son vagas o excesivas, y fragmentan el trabajo de una institución, el aislamiento de por sí inherente a la profesión se exagera (Wagner, y otros, 2006, págs. 2038-2040).

Por esto, habiendo hecho énfasis en el liderazgo pedagógico ejercido desde la acción directiva de la planeación estratégica, nos centraremos a continuación en un modelo que propicia que el liderazgo pedagógico sea efectivamente ejercido por los docentes, contrarrestando el aislamiento característico de la práctica educativa y consiguiendo una visión compartida del aprendizaje que sea punto de partida para conseguir la calidad de la misma.

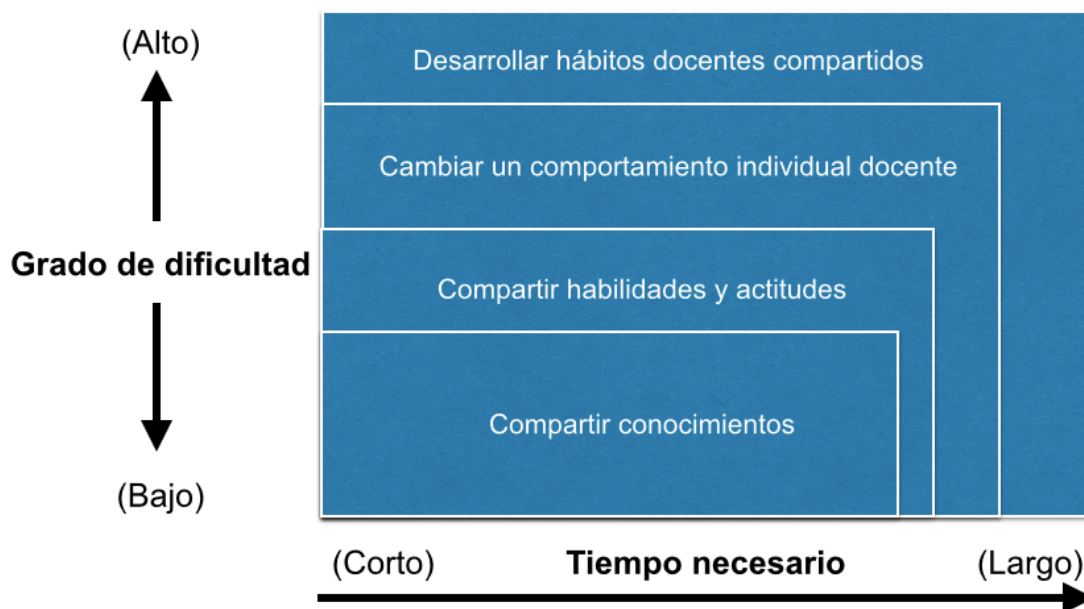
#### **2.4. La práctica reflexiva y las comunidades profesionales de aprendizaje**

Federico Malpica afirma que el modelo de **intervención reflexiva** –que explicaremos en este apartado– favorece que los profesores revisen su práctica educativa sometiéndola al escrutinio constructivo de sus colegas y garanticen el aprendizaje colectivo (8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 95). De este modo, se contrarresta el aislamiento que es característico de la cultura profesional, para dar pie a que la institución se configure como “una organización que aprende”, construyendo la responsabilidad colectiva desde la planificación que genera una visión compartida.

Se trata de seguir un itinerario que comienza en la toma de responsabilidad de los docentes y los responsables del centro, y que culmina en el desarrollo de hábitos docentes compartidos: necesarios para generar una cultura docente que posea la suficiente fuerza para mantenerse en el tiempo en torno al eje de las innovaciones pedagógicas – y que contrarreste las tendencias que inhiben el cambio que hemos mencionado antes. El siguiente cuadro, como lo propone



Malpica<sup>15</sup>, muestra los niveles de dificultad y el tiempo que proporcionalmente implica consolidar estos hábitos docentes (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 96):



En la misma línea, Malpica propone las acciones que tanto responsables del centro educativo (directores) como los docentes deben llevar a cabo con el fin de construir esa cultura en torno a hábitos docentes colectivos. Las enlistamos a continuación haciendo una pequeña adaptación en la forma de exponerlos (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 98):

#### **Acciones que deben llevar a cabo los docentes:**

- Responsabilidad conjunta sobre lo que se realiza en las aulas
- Coordinación de las estrategias de enseñanza aprendizaje
- Poner en común aquello que es capaz de hacer cada uno
- Ejercer como formadores y dejarse formar entre iguales

<sup>15</sup> Este autor lo adapta de Hearsey, P. y Blanchard, K.H. (1972), *Management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall, p. 160.

### **Acciones que deben llevarse a cabo desde la dirección del centro:**

- Tomar decisiones en función de la realidad de las competencias docentes para enseñar y de lo que se pretende conseguir que aprenda el alumnado
- Dejar claras todas las metodologías que se van a incorporar en las aulas
- Ayudar a los docentes a poner en común aquello que es capaz de hacer cada uno
- Reconocer las prácticas educativas adecuadas
- Ofrecer apoyo para la formación entre iguales.

Esto ya ofrece elementos para comprender que el estilo de trabajo que deberá generar el director entre los docentes es precisamente uno que contribuya a la cultura que pretende consolidar. Dicho modelo se basa en las comunidades de aprendizaje que se fundamentan en la práctica reflexiva: grupos de profesionales –en este caso, docentes– que suelen generar resultados de un modo más efectivo que los individuos que trabajan por su cuenta, pero que además, permiten “trabajar transversalmente para mejorar procesos de enseñanza y aprendizaje, adquiriendo una cultura profesional de revisión y mejora constantes bajo criterios científicos” (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, págs. 178-179). Es decir, es una metodología que redundará en la calidad educativa del centro y en conseguir que sea un centro de formación no solo de los alumnos, sino también del profesorado. Detrás de esto está un principio según el cual “no podemos mejorar aquello de lo que no somos conscientes” (Malpica, 2012, pág. 180).

La intervención reflexiva se consolida en torno a las ideas propuestas por D. Schön en los años 80's sobre el trabajo profesional. Este autor proponía ya desde entonces que cuando alguien reflexiona desde la acción se convierte en “un investigador en el contexto práctico. No es dependiente de las categorías de la teoría y la técnica establecidas, sino que construye una nueva teoría de un caso único” (Schön, 1998, pág. 72). Como añaden Angels Domingo y Ma. Victoria Gómez Serés (2014, pág. 61) en su libro “La Práctica Reflexiva”: “Es necesario activar y desarrollar los procesos reflexivos de quienes indagan sobre

su propia práctica profesional”, y un medio es la intervención reflexiva a través de las comunidades de aprendizaje. De hecho, la práctica reflexiva pretende “transformar la práctica diaria en el aula en un proceso de investigación más que en un proceso de aplicación. Un proceso de *investigación-acción* en el cual el docente, en su contexto de intervención, intenta comprender de forma crítica las situaciones con las que se enfrenta”. (Domingo Roget & Gómez Serés, 2014, pág. 91)

*“La formación crítico-reflexiva [le] ayuda a estar mejor preparado y más seguro en las situaciones innovadoras que le plantea su trabajo y a su vez configura al docente como “intelectual transformativo” (Giroux, 1990) que combina la reflexión con la práctica educativa”. (Domingo Roget & Gómez Serés, 2014, pág. 20).*

Lo refuerzan estas otras palabras de Schön:

*“El aislamiento del profesor en su aula trabaja en contra de la reflexión desde la acción. Necesita comunicar sus problemas y percepciones, para contrastarlos con los puntos de vista de sus colegas. Debe ampliar el alcance de su interés por los alumnos. Lo que éstos saben cómo hacer en el mundo exterior a la escuela pasa a ser profundamente interesante para él, porque sugiere las competencias intuitivas sobre las que puede construir su enseñanza.” (Schön, 1998, pág. 290)*

Por lo que, al promover las comunidades de aprendizaje entre los docentes en torno a la reflexión, se favorece la responsabilidad colectiva en contra del aislamiento. Lo interesante es que estas mismas comunidades se constituyen en una especie de condicionante para la calidad educativa en el centro, pues como dice Malpica, una institución departamentalizada o fraccionada – en la que cada docente va por su cuenta sin poner en común su práctica con los demás, no es capaz de generar conocimiento pedagógico, y esto “es indispensable para la mejora continua” (2012, pág. 180). Schön reafirma con otras palabras la “urgencia” de este tipo de comunidades: “Cuanto más depende una organización para su supervivencia de la innovación y la adaptación a los cambios ambientales, más esencial es su interés en el aprendizaje organizativo” (1998, pág. 286). Esto hace incuestionable la conveniencia de fomentar este tipo de trabajo en las instituciones educativas, en las que los docentes, al realizar

“sesiones de práctica reflexiva, se constituyen en verdaderas *comunidades de aprendizaje*” (Domingo Roget & Gómez Serés, 2014, pág. 70).

En el siguiente apartado expondremos el sistema Escalae para la calidad de la enseñanza-aprendizaje. Este sistema pone en marcha procesos de calidad de la práctica educativa con miras a su institucionalización a través del trabajo con docentes que forman comunidades profesionales de aprendizaje<sup>16</sup>. Como hemos visto, estas comunidades de aprendizaje se conforman cuando el estilo de trabajo de los docentes gira en torno a la práctica reflexiva, y es factor que favorece la adquisición de hábitos colectivos docentes.

## 2.5. *Escalae System*

Hemos citado anteriormente a Tony Wagner por la utilidad de sus propuestas en torno al liderazgo para el cambio en la enseñanza. En *Change Leadership*, propone “Siete disciplinas que fortalecen la instrucción”, (*Change Leadership: A Practical Guide to transforming our schools*, 2006, págs. 1078-1089) las enumeramos a continuación:

1. Urgencia por la mejora de la enseñanza usando datos reales (*real data*)
2. Visión compartida de la buena enseñanza
3. Reuniones en torno al trabajo
4. Visión compartida de los resultados de los alumnos
5. Desarrollo profesional

---

<sup>16</sup> Consideramos oportuno aclarar una cuestión terminológica: la estructura de las “comunidades de aprendizaje” como ejes para la práctica reflexiva son base de la propuesta de *Escalae System*, pero dentro de este sistema, se llaman “Comunidades profesionales de aprendizaje” (CPA), (Malpica también denomina “Comunidades para la Institucionalización de la Práctica Educativa” o CIPE) a los equipos de docentes por la siguiente razón: sí están dirigidas a la mejora de la práctica educativa mediante la reflexión – es decir, son en una fase, una comunidad de aprendizaje que revisa la práctica –, pero adquieren distintos roles en distintas fases: son equipos que estudian y proponen las innovaciones a implementar institucionalmente en función del colegio, y posteriormente se convierten en equipo de seguimiento de la implementación de los acuerdos metodológicos establecidos. Una amplia exposición sobre la fundamentación de las CPA y su conformación se encuentra en (Malpica, “Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje: motor de la innovación pedagógica sostenible”, 2017), págs. 65-88. También ahí desarrolla el impacto de las CPA en la conformación de hábitos colectivos docentes, como eje de una visión compartida del aprendizaje.

## 6. Datos de diagnóstico con información confiable

Estos elementos se encuentran en distintas fases del Sistema Escalae, que de modo general hemos explicado en el marco contextual de este proyecto. Ahora expondremos sus fases de implementación, en el que están comprendidos los distintos elementos del liderazgo pedagógico del que hemos venido hablando:

1. Fase de análisis de la realidad y elaboración del plan estratégico de innovación pedagógica<sup>17</sup>. En esta fase:
  - a. Se establecen las finalidades del aprendizaje (uno de los dos referentes que son punto de partida para la calidad educativa), traducida en un “perfil de salida del alumno”, en el que se detallan de manera competencial los rasgos que el centro educativo pretende que caractericen al egresado de su institución.
  - b. Se realiza un autodiagnóstico sobre las prácticas de los docentes de la institución – lo que hacen en las aulas – y el grado en el que dichas prácticas son compartidas por el claustro. Esto permite contar con datos reales indispensables para el plan estratégico.
  - c. Se fija un plan estratégico de innovación pedagógica, que *“resume qué quiere conseguir la institución (visión compartida del aprendizaje), con qué recursos cuenta, y en qué situación se encuentra para conseguirlo (análisis de la práctica educativa actual), y, lo más importante, qué tiene que hacer para llegar a conseguir ese perfil de aprendizaje (mejoras graduales de los procesos educativos o formativos)” (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 175).*
  
2. Fase de diseño de la innovación. En esta fase:
  - a. Se crea un equipo de diseño rotativo: el grupo de profesores que liderarán la acción innovadora.

---

<sup>17</sup> Para exponer estas fases de implementación nos basaremos en la “Guía Escalae System en 6 preguntas y respuestas” (Instituto Escalae, 2017).

- b. Se diseñan pautas de trabajo común. En ese equipo se reflexiona, se estudia y se decide qué prácticas son las adecuadas en el aula.
  - c. Se aprueban, por parte de todo el claustro, las pautas de trabajo propuestas por el equipo de diseño. La pauta diseñada y aprobada para su implementación es como una “materialización” de la visión compartida del aprendizaje, en torno a la cual pueden consolidarse hábitos docentes individuales que, al ser compartidos, se conviertan en hábitos docentes colectivos. En esta fase, se tiene ya lo necesario para generar una comunidad profesional de aprendizaje (CPA). Estas comunidades son “grupos de profesionales de la educación que se desarrollan conjuntamente, compartiendo sus experiencias sobre el desempeño y su pasión por un objetivo común” (Malpica, 8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje, 2012, pág. 187).
3. Fase de puesta en práctica de la innovación. En esta fase:
- a. Todo el profesorado pone en práctica la pauta de trabajo común.
  - b. Cada docente reflexiona continuamente sobre la forma en que aplica la pauta y los resultados que obtiene.
  - c. El equipo de diseño se transforma en equipo de seguimiento: recuerda la pauta a implementar, y resuelve dudas.
4. Fase de evaluación de la innovación 360°.

*“Esta evaluación abarca las competencias de una persona utilizando varias fuentes (observadores), para identificar sus fortalezas al llevar a cabo sus prácticas educativas (para reforzarlas) y sus áreas de oportunidad (para trabajar en ellas)” (Instituto Escalae, 2017, pág. 29).*

En esta fase:

- a. La reflexión sobre la aplicación de la pauta se vierte en una auto-evaluación.
- b. Se llevan a cabo observaciones en el aula y estrategias de práctica reflexiva entre los docentes (co-evaluación).
- c. El equipo responsable (de diseño y seguimiento), evalúa la pauta mediante observaciones de clase, y los estudiantes contestan

cuestionarios de satisfacción a partir de la pauta de trabajo común. Estos dos elementos constituyen una evaluación interna.

- d. Un facilitador de *Escalae System* hace una evaluación externa, observando la aplicación de la pauta y elaborando un informe breve con recomendaciones de mejora.

Escalae contempla una quinta fase llamada “Cuatro+1”, que es de acreditación, pues se trata de un sistema de calidad y como tal, es un acreditador externo de la misma para una institución.

Esta fase tiene dos etapas (Instituto Escalae, 2017, pág. 31):

1. Etapa de Reconocimiento: Indica la pertenencia del centro a la red internacional de instituciones que implementan el sistema Escalae.
2. Etapa de Certificación externa: consiste en una comprobación documental y presencial del proceso de calidad de la innovación educativa.

La certificación se da en cuatro posibles niveles (inicial, 20/100 Calidad, 40/100 calidad consolidada y 80/100 Excelencia). La innovación pedagógica se certifica también en cuatro niveles: Mejora Continua, Calidad, Calidad Consolidada y Excelencia de la Enseñanza-aprendizaje.

### 1.5.1 Ámbitos de análisis de la práctica educativa y autodiagnóstico pedagógico de Escalae

Escalae ha definido 16 ámbitos de análisis de la práctica educativa, que permiten conocerla y convertirla en eje de la planeación estratégica de la innovación pedagógica. Estos ámbitos son, paulatinamente, objeto del autodiagnóstico pedagógico que realizan los docentes, con base en el que se establecen las prioridades de la innovación en el centro educativo. Tomando como referencia de la Guía *Escalae System* 2017 (Instituto Escalae), los exponemos brevemente a continuación:

1. **Consecución de propósitos o aprendizajes esperados** (establecimiento de objetivos de unidades didácticas): los conocimientos,

habilidades y actitudes que se espera que el alumnado. Estos propósitos son formulados por los docentes para cada una de las unidades didácticas teniendo en cuenta las finalidades del aprendizaje pretendidas.

2. **Vinculación de propósitos y práctica educativa:** los contenidos, metodología y las formas organizativas de cada unidad deben ser reformulados por los docentes teniendo en cuenta los aprendizajes esperados, garantizando la vinculación entre los propósitos y la práctica educativa.
3. **Determinar la secuenciación y ordenación de los contenidos en la propuesta curricular del centro,** siguiendo como criterios el ir de lo más sencillo a lo más complejo, de lo más cercano a lo más lejano y de acuerdo las capacidades del alumnado.
4. **Establecer las características y los criterios de las secuencias didácticas,** es decir, del modo en el que se encadenan y articulan las actividades de aprendizaje, según los diversos propósitos y contenidos. Esto nos permite valorar la pertinencia o no de cada una de las actividades y de la forma en que están ordenadas.
5. **Diseñar secuencias didácticas por sus componentes competenciales,** es decir, según estén dirigidas a contenidos factuales, conceptuales, procedimentales o actitudinales.
6. **Definir las relaciones interpersonales que deben desarrollarse en el aula,** de modo que el clima de convivencia, la comunicación y los vínculos afectivos se correspondan con las finalidades educativas y favorezcan su consecución.
7. **Determinar las características de la organización social del aula:** Los docentes agrupan al alumnado de diversos modos (en grupos grandes, en equipos fijos heterogéneos, equipos flexibles heterogéneos y en trabajo individual) según las finalidades de las actividades que se realicen y las actitudes y hábitos que quieran promover en el aula.
8. **Organizar los espacios educativos,** las condiciones de los mismos y la situación de los alumnos en ellos, según los propósitos y los contenidos educativos: Fomentar que los espacios estén en función de las finalidades y estén integrados armónicamente en el modelo pedagógico del centro.



9. **Definir las características de la gestión del tiempo**, de modo que la organización temporal sea coherente con las necesidades reales de enseñanza-aprendizaje, evitando que éstas sean modificadas por una mala administración del mismo.
10. **Determinar el papel de los diferentes recursos didácticos, en función de las necesidades y propósitos educativos**: Los recursos y materiales tecnológicos y didácticos son un gran apoyo para exposiciones, propuestas de actividades, experimentación, elaboración y construcción del conocimiento, ejercitación y aplicación, pero es fundamental tener en cuenta que son medios y no fines ni contenidos educativos en sí mismos.
11. **Establecer la presentación de los contenidos desde un enfoque globalizador**: Presentar los contenidos desde una perspectiva interdisciplinar, y desde una realidad cercana al alumno favorece la significatividad del aprendizaje.
12. **Establecer las características en el seguimiento del alumnado**: Este aspecto define cómo se llevará a cabo la orientación personal y escolar, la conducción de los grupos y cómo se favorecerán las relaciones humanas, de modo que sea posible tomar decisiones individualizadas atendiendo a las características y necesidades de cada alumno.
13. **Establecer las estrategias metodológicas generales**: Con esto se hace referencia a todas las actividades y experiencias no específicamente académicas que se realizan en el colegio, y que contribuyen al alcance de los objetivos establecidos por el centro educativo.
14. **Determinar los criterios y características de la evaluación**: Es indispensable identificar el sentido y las funciones de la evaluación, definir sus contenidos, establecer los momentos y los instrumentos que se utilizarán para llevarla a cabo y además tener claridad sobre los criterios de valoración de la información obtenida a través de ella, así como de los medios por los que se dará a conocer dicha información a los diversos destinatarios (padres de familia, alumnos, profesores, autoridades, etc.).
15. **Definir las medidas para el desarrollo profesional de los docentes**: Este aspecto debe ir en sintonía con las características y competencias necesarias para aplicar la metodología del centro, e incluso para que los docentes sean capaces de desarrollar estas metodologías por sí mismos

pero alineándose en torno a los objetivos educativos de la institución, mediante una práctica reflexiva en comunidades de aprendizaje profesional.

**16. Determinar la organización escolar como soporte a la metodología:**

Los horarios, la infraestructura, el mobiliario, el organigrama, la comunicación con el alumnado y las familias, así como las alianzas que se establecen con otros miembros de la comunidad educativa, deben adecuarse a la metodología de enseñanza común del centro, y no al revés.

Estos ámbitos son el eje del modelo de desarrollo y mejora que, a través del plan estratégico de innovación, se implementa con *Escalae System*. El sistema prevé que anualmente se haga un diagnóstico en cuatro de estos ámbitos, de modo que se obtenga información real sobre el “estatus” de la práctica educativa en el centro y con base en ello puedan definirse prioridades de trabajo docente, a través de las CPA, generando una cultura de desarrollo profesional y calidad educativa.

Hasta aquí hemos dado elementos que permiten tener una idea global de la metodología de Escalae. A continuación, expondremos dos casos de éxito de este sistema, para más adelante plantear la propuesta de intervención en el Colegio del que se ha tratado en el marco contextual.

### **1.5.2 Casos de éxito**

Hasta hoy, el sistema Escalae se ha implantado en más de 590 instituciones educativas, de siete países, del ámbito tanto público como privado y de todos los niveles educativos.

Veinte casos de implementación se encuentran documentados en “Casos de estudio. *Escalae System*” (2016). Tres de ellos se desarrollan con más amplitud y el resto de manera más sintética, a manera de fichas informativas. Diecinueve

de estos casos están publicados en la página web del Instituto Escalae<sup>18</sup>, pero en este sitio se exponen catorce casos más.

A continuación, haremos brevemente alusión a dos casos: el primero, referido por Gloria Santaaulária, basado en una entrevista al director de la Escuela Thau de Barcelona (2011). Este caso se encuentra publicado en la Revista Aula de Innovación Educativa, y también aparece en la página web de Escalae y en el documento “Casos de Éxito” ya mencionado. Otra, por Ana Elena Shalk, y publicado en la misma revista (2011), recoge la experiencia de implementación en el Colegio Salesiano Oratorio Don Bosco de Chile.

#### 2.5.2.a. Escalae en Barcelona

El artículo de Gloria Santaaulária muestra la experiencia de la aplicación del autodiagnóstico pedagógico en la Escuela “Thau” –la herramienta explicada previamente al exponer la fase uno de implementación de Escalae–, pero en realidad este documento también comprende los beneficios de la aplicación de todo el Modelo de desarrollo de Escalae.

En la página web del Instituto Escalae se encuentran los siguientes datos sobre esta experiencia:

- **Etapas educativas:** Primaria
- **Período:** Autodiagnóstico
- **Servicio:** marzo 2009-julio 2009
- **Docentes participantes:** –
- **Web:** [thaubcn.iccic.edu](http://thaubcn.iccic.edu)

*“El centro Thau realizó un Autodiagnóstico para la elaboración del Plan Estratégico Pedagógico para la etapa de educación primaria, y tiene previsto realizar más autodiagnósticos para las otras dos etapas en las que imparte su enseñanza. El centro se mostró muy participativo e implicado durante todo el proceso y está muy interesado en aplicar y desarrollar proyectos de mejora de la práctica educativa a partir de las Comunidades para la Institucionalización de la Práctica Educativa (CIPE)”.*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> En la sección Testimonios. Casos de éxito. <http://www.escalae.org/testimonios-casos-exito/>

<sup>19</sup> <http://www.escalae.org/sistema-escalae-escola-thau/>

Frederic Raurell, el director del centro educativo en cuestión, señala en la entrevista que la aplicación del autodiagnóstico de Escalae fue de gran utilidad en un proceso de acreditación ISO en que estaba inmersa la institución. “Las herramientas que nos da la ISO pueden ser suficientes para muchos aspectos de la vida escolar, pero en el momento de entrar a analizar el currículo y su implementación, veíamos que no nos aportaba mucho” (Santeulària, 2011, pág. 32).

Por contraste, el instrumento de Escalae era

*“Una metodología de trabajo que nos permitiese reflexionar de una forma que fuese gratificante, [sin quedar] la sensación de hacer papeles por hacer para que queden guardados y el polvo los consume. [...] Escalae podía aportar, en este proceso de acreditación ISO, un análisis y una herramienta para ser capaces de analizar nuestro día a día de forma significativa” (Santeulària, 2011, pág. 32).*

Citamos a continuación un fragmento de la misma entrevista que nos parece elocuente pues, aunque la pregunta se centra en el autodiagnóstico, la respuesta da idea de todo el proceso:

*“Creo que Escalae es una herramienta interesante y de forma resumida diremos que el proceso comienza con una reunión entre el facilitador de Escalae y el equipo directivo para conocer las intenciones educativas del centro, su proyecto, su desarrollo curricular, etcétera.*

*A partir de aquí, Escalae elabora un cuestionario dirigido a todo el profesorado y, una vez contestado, su equipo técnico tabula y analiza los resultados y los presenta al equipo directivo del centro, poniendo sobre la mesa los puntos fuertes, aquellos que en el centro realmente están siguiendo estas directrices y aquellos donde es necesario mejorar.*

*Llegados a este punto, Escalae pide al centro una priorización indicando, según el criterio del equipo directivo, qué aspectos de mejora pueden ser los que tengan más facilidad de éxito a corto plazo. Después de este retorno, Escalae nos propone un plan operativo a corto, medio y largo plazo; y ahora estamos en este proceso de ver cómo comenzamos a trabajar a partir de este plan operativo” (Santeulària, 2011, pág. 32).*

Es palpable entonces la cristalización del proceso en un plan operativo: el plan estratégico de innovación pedagógica (PEP), que se considera que ha traído a la Escuela los siguientes beneficios: “Nos ha permitido saber dónde tenemos que

mejorar y, por lo tanto, dentro de los ámbitos de reflexión y de debate, focalizar estos aspectos y mejorarlos. En este sentido, también nos hace estar más seguros de aquellas cosas que funcionan bien” (Santeulària, 2011, pág. 32). Por lo que se ve también la realidad de una comunidad de aprendizaje generada en torno a la práctica reflexiva.

Por último, hacemos notar algunos beneficios que la implementación de Escalae trae en parte para el equipo directivo, que son bastante relevantes. Raurell los menciona al contestar a la pregunta:

*“¿Os ha ayudado, [tener los planes estratégicos pedagógicos] como responsables de centro, en la toma de decisiones respecto a cómo invertir los recursos de formación, asesoramiento y trabajo interno para la mejora de la práctica educativa?”*

*Evidentemente, porque, por ejemplo, si en una etapa educativa hemos visto que hay una cierta demanda de acuerdo y de reflexión sobre cómo se lleva a cabo la acción tutorial, eso nos lleva a determinar que esta área hay que trabajarla más y, si es necesario, buscar a expertos que nos ayuden para que nosotros podamos llegar a acuerdos. Sí que nos ha dado pistas, sobre todo para ser coherentes con las propuestas de formación del equipo directivo y las necesidades formativas que manifiesta el claustro” (Santeulària, 2011, págs. 32-33)*

Hasta aquí hemos expuesto la experiencia de la implementación de Escalae en Barcelona, que se muestra como exitosa, y presuntamente recomendable para cualquier centro educativo. Lo confirman las palabras del mismo director en la entrevista: “es una herramienta lo bastante flexible para ser adaptada a la realidad del centro [...] Puede ser válido para cualquier centro educativo” (Santeulària, 2011, pág. 33). Procederemos ahora a conocer algunos datos de la experiencia de implementación de Escalae en Chile.

#### 2.5.2.b. Escalae en Chile

El artículo de Ana Elena Schalk abarca con un enfoque amplio el proceso de implementación de Escalae en dos niveles del Colegio de Salesianos Oratorio Don Bosco, ubicado en Santiago de Chile. A raíz de un proceso de certificación de ámbito nacional, extendieron esta búsqueda de calidad encontrando una respuesta en el modelo de Escalae, centrándose esta vez en la calidad del

aprendizaje, pues se daban cuenta de que “los desafíos relacionados específicamente con el aula, las prácticas pedagógicas y los procesos de enseñar y aprender son un reto que todavía [había] que encumbrar y aprender” (Schalk, 2011, pág. 29).

Pronto descubrieron una de las ventajas de Escalae: “consideraron que [...] permitía adentrarse en la experiencia de enseñar y aprender, desde sus propósitos y espíritu institucional” (Schalk, 2011, pág. 29), lo que confirma el modo en el que Escalae contribuye a reforzar la identidad institucional y la flexibilidad con que puede implementarse en distintos centros educativos. Más elocuentes en este sentido son las palabras del responsable del proyecto de implementación en el colegio, Juan Cravotto, al mismo tiempo Coordinador Académico:

*“No se trata solo de asegurar el desarrollo del currículo escolar, sino más bien de conducir un proceso pedagógico que transite de aprendizajes pasivos a aprendizajes metacognitivos, donde el protagonismo de los alumnos está conducido por profesores que han reflexionado sobre sus prácticas pedagógicas poniendo foco en aquellos ámbitos que de manera efectiva y sistemática puedan provocar la mejora del aprendizaje. Estamos seguros, como decía Don Bosco, de que educar es cosa del corazón, y que ésta será una respuesta pertinente al legado de la obra salesiana” (Schalk, 2011, pág. 30)*

En el artículo, cuya referencia incluimos, pueden encontrarse otras opiniones de interés – de dos profesoras –, que aluden a los beneficios que trae consigo la práctica reflexiva generada por Escalae.

El comentario final del artículo denota en general la valoración positiva de la implementación de este sistema, y una visión de futuro con respecto al mismo: “Es [...] el inicio de una historia pedagógica que retorna a su principal actor como protagonista del cambio, que es el profesor. Y eso lo facilitó Escalae en Chile” (Schalk, 2011, pág. 30).

Hasta aquí, ambos casos muestran que el Sistema Escalae tiene efectos favorables y deseables en una institución educativa. No incluimos más casos para no extender innecesariamente este documento, sino que remitimos a los

lugares en que se encuentran documentados y que mencionamos al inicio de este apartado.

## 3. Propuesta de intervención

---

### 3.1. Objetivo de la intervención

Al exponer el contexto de este proyecto –al inicio de este trabajo–, planteamos que se buscaban los siguientes objetivos, a través de la metodología de *Escalae System*:

- Facilitar que el Colegio defina claramente cuál es el perfil de egreso que desea para sus alumnos y consiga su socialización.
- Conocer, mediante un autodiagnóstico pedagógico, la realidad de las prácticas educativas del Colegio, para definir cuáles son las compartidas por el claustro, y cuáles habría que mejorar o implementar en sintonía con las finalidades institucionales.
- Diseñar un plan estratégico de innovación pedagógica que establezca con qué prioridad se implementarán las innovaciones pertinentes en el tiempo.

Se señalaba también, que en el presente proyecto se justificaría teóricamente lo anterior y se propondría un instrumento de evaluación de la satisfacción mediante entrevistas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que en el marco teórico de este trabajo se ha expuesto con más amplitud la teoría que sustenta a este proyecto, expresamos a continuación de otro modo el objetivo planteado inicialmente:

Con la presente intervención se busca, por medio de la implementación del sistema Escalae en el Colegio, elaborar un plan estratégico de innovación pedagógica en torno a cuatro de los ámbitos de análisis de la práctica educativa previstas por el mismo sistema (se explicarán posteriormente), a ser desarrollado en el plazo de un año, redituando en la concreción de una pauta de trabajo común (un acuerdo metodológico docente) por año.



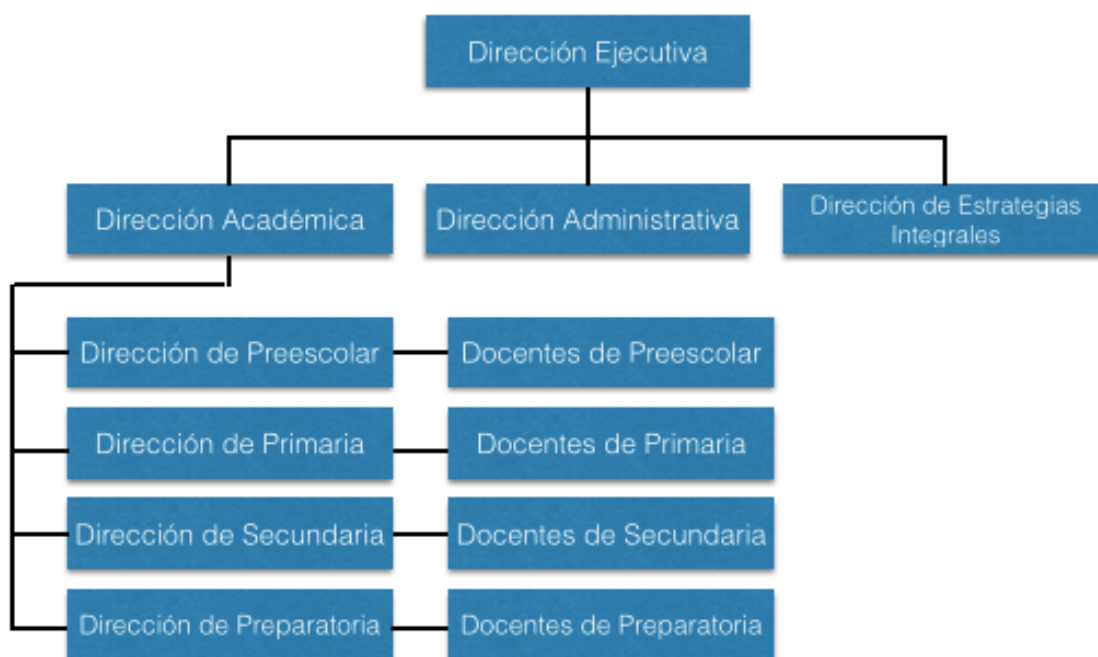
## 3.2. Nivel de intervención

1. El proyecto se implementará a nivel institucional, en todos los niveles educativos (preescolar, primaria, secundaria y preparatoria) pero solo en los ámbitos que respectan a la práctica educativa (el aula). No pretende abarcar aspectos organizativos o de tipo administrativo. En una ulterior etapa, el sistema de Escale repercutiría en concretar una escala de compensaciones para profesores según un tabulador de desempeño profesional. De manera semejante, la adquisición de una certificación a nivel institucional se cerniría solamente al ámbito de la práctica educativa.
2. El área con que se trabajará la implementación del proyecto es la Dirección Académica.

## 3.3. Unidades de observación

### 3.3.1. Actores involucrados en el proceso:

Equipo directivo del colegio y cuerpo docente.



El equipo directivo está conformado por quienes ostentan los cargos de la Dirección Ejecutiva, Académica, Administrativa y de Estrategias Integrales.

El cuerpo docente depende de las Direcciones de cada Sección que, a su vez, dependen de la Dirección Académica del colegio.

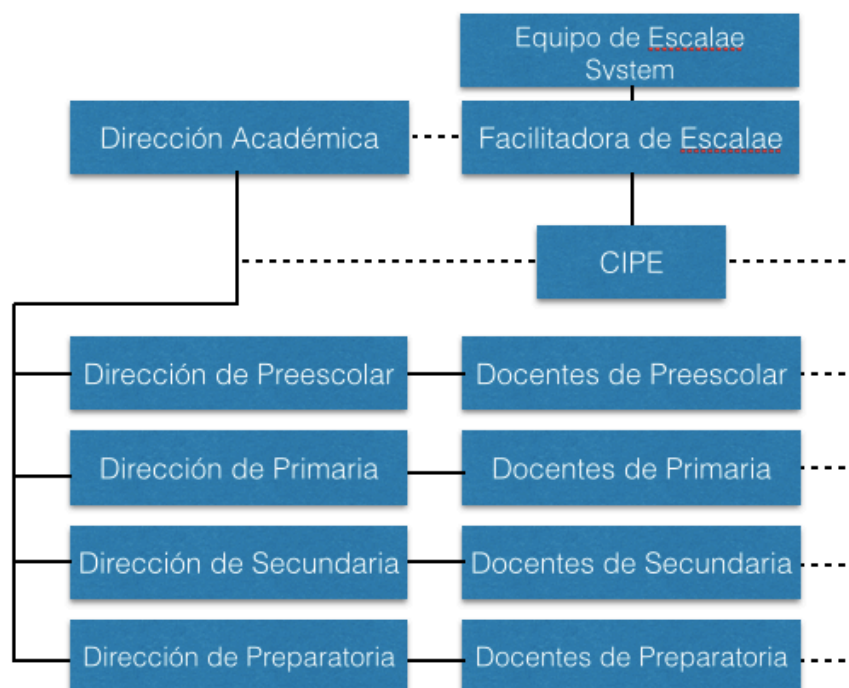
### *3.3.2. A quiénes se dirige la intervención y qué rol tienen como participantes:*

La intervención se dirige al cuerpo docente puesto que busca promover la conformación de una cultura de desarrollo profesional a través las CPA, conformadas por docentes. Incluso desde el principio del proyecto, los profesores son quienes responden el autodiagnóstico y por ello, proporcionan la información para que el equipo directivo pueda definir el plan estratégico de innovación.

### *3.3.3. Quiénes serán responsables de implementar, seguir y evaluar la intervención:*

- Por parte del Colegio, la Directora Académica.
- Por parte del Instituto Escalae: una persona que funge de “facilitadora” del Sistema Escalae, que es quien elabora este proyecto de intervención. Otros miembros del equipo de Escalae dan seguimiento a la facilitadora durante la implementación.
- En una ulterior etapa, un miembro del equipo de Escalae (distinto de la persona que funge como facilitadora) evalúa el proceso.

### 3.3.4. Organigrama con detalle jerárquico de los involucrados en el proceso:



Las relaciones en el proceso y en el organigrama se explican más adelante.

### 3.3.5. Funciones de los involucrados:

- Directora Académica del Colegio: Es miembro del Consejo Directivo, y funge de enlace entre éste y el Instituto Escalae, a través de la Facilitadora de *Escalae System* (se explica a continuación)
- Facilitadora de *Escalae System*: Representa al Instituto Escalae y guía la implementación del sistema en el Colegio, en coordinación con la Directora Académica
- Cuerpo docente: el profesorado de todo el colegio, de todos los niveles educativos. Su responsabilidad es participar en las sesiones de trabajo en la que se involucre al claustro completo
- CPA: es la Comunidad Profesional de Aprendizaje, explicada previamente. Es un equipo de docentes que trabajará la propuesta de innovación (la pauta de trabajo común), y que después se convertirá en un equipo de seguimiento (evaluación)

### *3.3.6. Relaciones en el proceso: el flujo de la autoridad y ejecuciones del proyecto:*

Las relaciones de autoridad con respecto a la ejecución del proyecto son como refleja el organigrama. La CPA proviene de las filas del cuerpo docente, de las distintas secciones. Las líneas punteadas simbolizan una relación laboral con fines organizativos y no jerárquica. Las líneas continuas sí simbolizan relaciones jerárquicas.

Cabría aclarar solamente que, una vez acordada la implementación del modelo de Escalae en el Colegio, con flexibilidad se van acordando las fechas de actividades, sin alterar nada de lo esencial del proyecto.

Por lo anterior, no es necesario tomar decisiones fundamentales una vez comenzada la fase de implementación, aunque hay un canal abierto de comunicación entre las dos instituciones: principalmente a través de quien funge como facilitadora pero no solo, pues cualquier inconveniente que pudiera haber al respecto de la misma, podría dialogarse directamente con el Instituto Escalae.

Es materia de diálogo, en general, lo referente a las fechas de las distintas actividades y las condiciones necesarias para llevarlas a cabo.

La facilitadora es quien implementa el Sistema bajo la guía y formación del Instituto Escalae, con sesiones continuas previas a cada fase del proyecto. De ellos recibe los materiales e instrucciones oportunas, y reporta después de cada etapa.

### *3.3.7. Evidencias de intervención:*

La evidencia de intervención será el Plan Estratégico de Innovación Pedagógica, que presupondrá:

- La definición del perfil de salida del alumno del Colegio y su representación gráfica, fruto del proceso de socialización (elaboración y puesta en común con el claustro), recogidos en un documento.
- La definición de los elementos que conforman el modelo educativo del Colegio, recogido en un documento.
- Los resultados del autodiagnóstico pedagógico, llevado a cabo por el claustro, en el que evalúan su práctica educativa y la medida en la que la ejecutan teniendo en cuenta el perfil de salida de la alumna.

El plan estratégico de innovación pedagógica también se recogerá documentalmente, y en él se definirán los ámbitos en torno a los que la CPA elaborará las pautas de trabajo común, y sobre los que se evaluará la práctica docente de modo sucesivo.

### 3.4. Plan de acción

Fase	Mes	Tiempo	Actividad	Dirigido a	Recursos	Producto
			Evaluación diagnóstica		Entrevistas al personal del colegio	En anexo: cuadros de categorización de entrevistas
1	1	2.5 horas	Presentación del Modelo de mejora y desarrollo de Escalae. Trabajo con el claustro para la elaboración del PSA (perfil de salida del alumno)	Claustro	Documentos del colegio (fundacionales, regulatorios, promocionales)	Perfil de salida del alumno: documento escrito (en anexo)
2	2	5 horas	Revisión de los elementos del modelo pedagógico del colegio	Consejo Directivo	Documentos institucionales	Documento de modelo pedagógico del colegio (en anexo)
3	2	3 horas	Devolución al claustro del perfil de salida del alumno	Claustro	Documento del perfil de salida	Propuestas de representación gráfica del perfil de salida
4	3	1.5 horas por docente	Aplicación del autodiagnóstico pedagógico	Claustro	Autodiagnóstico (herramienta on-line)	Resultados: perfil colectivo de práctica educativa del colegio
5	4	5 horas	Elaboración del plan estratégico de innovación pedagógica	Consejo Directivo	Resultados del autodiagnóstico	Plan estratégico de innovación pedagógica (en anexo)
			Evaluación al terminar la fase 3 de Escalae		Entrevistas a personal del colegio	En anexo: Instrumento que se pretende utilizar

#### 3.4.1. Explicación del plan de acción:

Como explicamos en la primera parte del presente proyecto, éste se desarrolla con la modalidad de investigación-acción, y consecuentemente se pueden incluir los documentos de trabajo que han permitido concretar el plan estratégico de innovación pedagógica. Por ello, es necesario tener en cuenta que el plan de

acción no es simplemente un plan para llevar a cabo sino que se ha puesto ya en marcha.

### **Evaluación diagnóstica**

En el plan de acción aparece una evaluación diagnóstica que no es parte del sistema Escalae, consistente en doce entrevistas realizadas a miembros del equipo directivo y claustro del Colegio. El instrumento para realizarla fue elaborado por la facilitadora de Escalae, con el objetivo de tener algunos datos que confirmaran al menos en cierta forma, en voces del personal del colegio, la visión del equipo directivo del colegio –aquella percepción que dio origen a la elaboración del presente proyecto-, que reflejaba una cierta sensación de sobrecarga de trabajo y dispersión.

Siendo que en el colegio colaboran 114 profesoras y 16 coordinadoras, nos parece representativo el haber entrevistado a 12 personas, entre las que se encuentran docentes, preceptoras (tutoras) y directivas.

En un anexo incluimos tanto el guion utilizado como instrumento (anexo 1), como los resultados de las entrevistas (Anexo 2), mismos que se han vertido en cuadros de categorización que permiten ver los comentarios pertinentes al objetivo de este proyecto. Incluimos a continuación una selección de frases que manifiestan percepciones de la necesidad de planeación y organización, y de sobrecarga de trabajo, señalando la entrevista de la que provienen, sin revelar la identidad de las personas entrevistadas. Estas frases son parte de las respuestas que las personas entrevistadas (del equipo directivo o del cuerpo docente) dieron a preguntas en torno a la percepción del propio trabajo o del trabajo en el colegio, y a la posibilidad de cambiar algún aspecto del trabajo personal o institucional:

"Siento que hace falta coordinación general, con el tiempo y la experiencia".	Entrevista 4
"Se necesita planeación estratégica pedagógica y de infraestructura".	Entrevista 7
"Mejor organización, me doy cuenta que entre áreas falla organización de tiempos y calendarios. Vamos a mejorar pero siempre hay necesidades".	Entrevista 5
"A lo mejor estamos gastando fuerzas en cosas que no eran tan necesarias y te desgastas, te desgastas y a lo mejor había una forma más fácil de hacerlo o más eficiente para hacerlo. O sea, el unificar y sistematizar el trabajo, pues eso tiene que dar más orden y tiene que ser más fácil".	Entrevista 1

"Lo que veo es que vamos por el camino de que quede como más claro el trabajo, como, que se vuelva más sencillo".	Entrevista 1
"Sí hay que valorar el hecho de tener tantos modelos implica bastante trabajo tanto para el maestro como para el alumno".	Entrevista 8
"Falta muchísima organización".	Entrevista 9
"No le estamos dando a cada quien lo que le corresponde en cuanto a las alumnas. Siento que las misses con tal de terminar el programa y hacer lo que les están exigiendo y lo que les están pidiendo, no estamos teniendo calidad, ésa es la verdad".	Entrevista 9
"A mí, por ejemplo, estas observaciones de clase que hacen a veces me gustaría que fuesen más frecuentes. A mí me serviría muchísimo".	Entrevista 11
"Lo que sucede con el colegio es que nunca baja la carga de trabajo. O sea no es que por temporadas sea peor sino que sube y por temporadas es peor, o sea de por sí se mantiene fuerte la carga de trabajo".	Entrevista 1
"Entonces hay como que medir fuerzas de todo lo que tienen que entregar, ver qué sí es real, ver en qué ellas también pueden estar perdiendo, de alguna manera, el tiempo, o sea en el buen sentido".	Entrevista 12
"Como que le hemos apostado a muchas cosas en muchos frentes y entre el aprendizaje y así, pues hay unos que no haces bien".	Entrevista 12
"Más la parte que nosotras tenemos que ser más medidas en los eventos, en todo esto que claro que las desgasta".	Entrevista 12
"Yo creo que habría que meter toda la carne al asador y a lo mejor irlo haciendo como a corto, mediano y largo plazo".	Entrevista 12
"Sentido de cansancio, agotamiento y de pronto cierto frustración de no alcanzar los objetivos propuestos".	Entrevista 3
"Personalmente considero que no todas tenemos camiseta bien puesta pero posiblemente se deba a la cantidad de carga que sus grados les exigen".	Entrevista 3
"Siempre hay una sensación de sobrecarga, o sea, siempre".	Entrevista 12
"Tantos contenidos en un curso escolar, nunca lo he entendido".	Entrevista 11
"Y ahora hay que reportar tareas, incluso algunas clases en la plataforma, subir calificaciones, hacer determinados reportes. Que claro, la época lo pide, pero indiscutiblemente el tiempo no se hace más grande".	Entrevista 11
"El que mucho abarca poco aprieta y sí siento que la parte académica no estamos; no creo que lleguemos, por lo menos en primaria, al mínimo indispensable".	Entrevista 9
"Aquí es como entrar a un Nintendo a jugar Mario Bros. Llegas en la mañana, subes, bajas, haces, te agaches, agarras tu estrellita, agarras un honguito, te resbalas y sales y dices 'Ya se acabó el día' y no sabes ni qué pasó. Es tan rápido, ¿no? Si lo comparara yo; yo fui banquera y casabolsera muchísimos años y picudísima; con muchísimas responsabilidades. Y la verdad es que este trabajo es muchísimo más estresante porque estás hablando de seres humanos. O sea, el estrés es más emocional y te afecta más como persona. Entonces terminas agotado".	Entrevista 9
"No sólo es una cuestión de trabajo para nosotras, también es una cuestión de trabajo para el alumno porque al final todos estos proyectos que le caen al maestro aterrizan en el alumno. Y el estrés que generan en el maestro aterriza en el alumno, entonces sí a veces creo que es importante valorarlo porque son alumnas que trabajan mucho, ¿no?".	Entrevista 8
"Sí creo que, como que, todo mundo está buscando encontrar este modelo que funcione, como, sistematizarlo. O que no tengas partecitas en donde trabaja cada quien por su lado sino, al contrario, como unificar este trabajo desde preescolar hasta prepa y de ir, como, aterrizando qué se necesita para tener ese modelo que queremos que salga".	Entrevista 1



Como hemos mencionado, tanto las preguntas como las respuestas pueden consultarse en un anexo de este trabajo.

### **Sesión 1. Presentación del Modelo de mejora y desarrollo de Escalae.**

Trabajo con el claustro para la elaboración del PSA (perfil de salida del alumno). En esta sesión se expone a todo el claustro el modelo de desarrollo de Escalae. Se trabaja colaborativamente para concretar, según el claustro, cuál es el perfil de salida de los alumnos del colegio.

### **Sesión 2. Revisión de los elementos del modelo pedagógico del colegio.**

Con el Consejo Directivo se revisa lo trabajado por el claustro, y se define el perfil de egreso. Se revisa el modelo pedagógico del colegio: las metodologías y elementos organizativos y estructurales que apoyan la metodología en concordancia con las finalidades educativas. En anexos se encuentra un documento que incluye el perfil de egreso (anexo 3) y los elementos del modelo educativo del centro (anexo 4).

**Sesión 3. Devolución al claustro del perfil de salida del alumno.** Se entrega al claustro el perfil de salida trabajado, y se les pide que propongan una representación gráfica del mismo, que pueda fácilmente identificar el perfil de egreso, y ser utilizado en distintos documentos de la institución<sup>20</sup>.

**Sesión 4. Aplicación del autodiagnóstico pedagógico.** Esta sesión no es presencial, sino que el claustro responde el cuestionario on-line, en el que se obtiene información real sobre las prácticas docentes en los ámbitos de análisis elegidos por el colegio. Explicamos algunos aspectos de este autodiagnóstico a continuación:

El colegio para el que se trabaja esta propuesta ha elegido comenzar con los siguientes ámbitos de la práctica pedagógica:

---

<sup>20</sup> Dada la petición del colegio de mantener su nombre bajo reserva, no incluimos la representación gráfica del perfil en este trabajo, pues evidenciaba la identidad del mismo.

Ámbito 1. Establecimiento de objetivos de unidades didácticas

Ámbito 2. Establecimiento de contenidos de aprendizaje de las unidades didácticas

Ámbito 3. Determinación de la secuenciación y ordenación de los contenidos en la propuesta curricular del centro

Ámbito 14. Determinación de los criterios y características de la evaluación

Por lo anterior, sobre estos cuatro ámbitos se aplicó una herramienta de autodiagnóstico para ser respondida por el profesorado del colegio (por el personal docente que está habitualmente frente a grupo, excluyendo, por ejemplo, al personal que tiene una función de orientación-tutoría, sin estar frente a grupo).

Dicho cuestionario es una herramienta on-line, elaborada por *Escalae System*, institución que responde por la validez y confiabilidad de la misma<sup>21</sup>. El cuestionario se responde de forma anónima, y permite preestablecer sub-grupos de docentes. En el caso del colegio, se agruparon por secciones de preescolar, primaria y, secundaria y preparatoria (estas dos últimas secciones se agruparon en un solo subgrupo). Cada ámbito comprende un determinado número de preguntas, distinto en el caso de cada uno de los ámbitos. Así, los ámbitos 1 y 2 incluyen tres características cada uno, (y por lo tanto tres preguntas cada uno), el ámbito 3 incluye cuatro preguntas, y el ámbito 14, siete.

A continuación, mostramos, como ejemplo, una pregunta de cada uno de los ámbitos de análisis elegidos, sin mostrar a qué sección corresponde esa respuesta. Cada ítem del cuestionario plantea inicialmente una idea que sirve de contexto, a la que sigue una pregunta y las distintas opciones de respuesta. El informe final arroja datos sobre la respuesta más contestada por el claustro en cada caso, y el grado de consenso que se da en el colegio con respecto a la respuesta más adecuada (la que hubiera sido deseable que fuera contestada

---

<sup>21</sup> Por cuestiones de privacidad y derechos de autor no presentamos aquí la herramienta. Nos limitaremos a exponer algunos ejemplos.

por la mayoría del profesorado). Presentaremos los siguientes ejemplos dando la información sobre esto último.

Se contó con una participación de 55 profesoras, que son el 48% del personal al que se destinaba el cuestionario, por lo que, como muestra, es más que representativa y útil.

### **Ejemplo de pregunta del ámbito 1: Establecimiento de objetivos de unidades didácticas**

**Idea inicial:**

“Los propósitos de las unidades temáticas se corresponden con las finalidades educativas (perfil de egreso) y los propósitos del proyecto educativo y curricular del centro; responden al currículum oficial y son los suficientes para lograrlos”.

**Pregunta:**

Para determinar los objetivos de las unidades didácticas, tengo en cuenta:

**La respuesta más adecuada a esta pregunta era:**

Las finalidades educativas (perfil de egreso) del centro que fundamentan el proyecto educativo y el proyecto curricular.

**El grado de consenso del claustro en esta respuesta fue:**

(100%)

### **Ejemplo de pregunta del ámbito 2: Establecimiento de contenidos de aprendizaje de las unidades didácticas**

**Idea inicial:**

“Los contenidos interdisciplinarios y metadisciplinarios se tratan adecuadamente en todas las unidades temáticas”.

**Pregunta:**

Para garantizar que los contenidos interdisciplinarios y metadisciplinarios se tratan adecuadamente en todas las unidades los trabajo:

**La respuesta más adecuada a esta pregunta era:**

· De forma metódica en todas las unidades temáticas.

**El grado de consenso del claustro en esta respuesta fue:**

(39%)

### **Ejemplo de pregunta del ámbito 3: Determinación de la secuenciación y ordenación de los contenidos en la propuesta curricular del centro**

**Idea inicial:**

“La secuenciación y temporización de los contenidos en las actividades de aula se establecen teniendo en cuenta el nivel de maduración de los/as alumnos/as, sus capacidades y sus conocimientos previos”.

**Pregunta:**

Para determinar la secuenciación y temporización de los contenidos, tomo como referencia:

**Las respuestas más adecuadas a estas preguntas eran:**

- La secuencia lógica y natural de lo cotidiano.
- La diversidad del alumnado.

**Los grados de consenso del claustro en estas respuestas fue:**

(43%) y

(57%)(Respectivamente)

**Ejemplo de pregunta del ámbito 14: Determinación de los criterios y características de la evaluación****Idea inicial:**

“Los informes sobre los alumnos son los apropiados para las necesidades propias de cada destinatario: alumno/a, familia, equipo docente, centro educativo y Administración”.

**Pregunta:**

Realizo los informes de evaluación sobre los/las estudiantes:

**La respuesta más adecuada a esta pregunta era:**

- Elaborando la información de forma distinta según los intereses y las necesidades de cada uno de los destinatarios.

**El grado de consenso del claustro en esta respuesta fue:**

(25%)

Hasta aquí los ejemplos de las preguntas del autodiagnóstico.

Dado que se obtuvo este detalle de información para las diversas características de los cuatro ámbitos elegidos, el equipo directivo contó con información útil (datos reales) para establecer prioridades de trabajo para los siguientes años, con los que ha sido posible establecer el siguiente plan estratégico de innovación pedagógica.

**Sesión 5. Elaboración del plan estratégico de innovación pedagógica.** Con la información obtenida en el autodiagnóstico, se priorizan los ámbitos y se señalan características que hay que reforzar, haciendo un cronograma de trabajo que será guía para los CIPE. En anexo incluimos un documento que incluye esta planeación.

**Evaluación al terminar la fase 3 de Escalae.** Se explica a continuación. Esta sesión ya no es parte del sistema Escalae sino quien la propone quien elabora este proyecto y funge como facilitadora.

#### *3.4.2. Evaluación de la intervención*

La presente propuesta de intervención culmina con la elaboración del Plan Estratégico de Innovación Pedagógica (PEIP), al que seguirá el trabajo de la CPA. Esto coincide con la “Fase 1” del Sistema Escalae, llevada a cabo en las sesiones 1 a 4 apenas explicadas.

Por cuestiones limitantes de recursos de tiempo, en este proyecto no seguiremos la totalidad de la implementación de este sistema. Sin embargo, en anexo también adjuntamos un instrumento de entrevista (en anexo 6), que pretende conocer la percepción del cuerpo directivo y docente una vez terminado el primer ciclo de la CPA (un año después), cuando el equipo de diseño se convierta en equipo de seguimiento para la puesta en práctica de la pauta por parte de todo el claustro del colegio (es decir, una vez haya terminado la Fase 3 del Sistema Escalae).

Lo que pretendemos comprobar con las respuestas que se obtengan con este instrumento a aplicar en aquel momento es que, tanto el claustro como el equipo directivo, admitan que el sistema implementado contribuye a que se cuente con un sentido claro que oriente la práctica educativa en el día a día –porque se cuente con una planeación y un equipo de trabajo enfocado en ello – y así disminuya considerablemente la sensación de dispersión y sobrecarga que dio origen a este proyecto.

Como hemos mencionado reiteradamente, en anexo se pueden conocer los documentos en los que ha cristalizado el presente proyecto, y algunos otros que contextualizan o podrían constituir una posible evaluación del mismo.

# Conclusiones

---

Nos parece que ya desde ahora, sin necesidad de esperar a contar con la información a una evaluación como la mencionada, ya es posible afirmar que en este colegio se ha planeado estratégicamente la innovación pedagógica desde la dirección del colegio, atendiendo a los siguientes factores:

- Adoptando elementos de innovación que sean pertinentes y eficaces para alcanzar los objetivos institucionales. La implementación de Escalae contribuye a esto a través de la definición de los rasgos del perfil de salida del alumno, puesto que son la concreción de los objetivos institucionales. El perfil de salida es un criterio para determinar la pertinencia de las innovaciones que institucionalmente se decida adoptar. La eficacia de las mismas innovaciones, por esto mismo, está en gran medida garantizada: resta el trabajo eficiente de la CPA como equipo de diseño de la pauta y posteriormente, como equipo de seguimiento de su implementación.
- Incluyendo las innovaciones necesarias – ni más ni menos: Por lo explicado en el punto anterior, Escalae favorece a que el Colegio planee estratégicamente la innovación, sin dejar espacio a la improvisación, la creatividad u otros factores ajenos al liderazgo pedagógico.
- Favoreciendo la mejora continua del trabajo docente en las aulas, y contribuyendo a consolidar una cultura de aprendizaje profesional que a su vez institucionalice la innovación: el sistema Escalae, a través de los CPA, propicia una cultura laboral enfocada en la calidad – entendida como mejora continua – de la práctica educativa. Esto se realiza sobre los ejes del trabajo colaborativo y la práctica reflexiva de los docentes de la institución, y genera a la vez, que la institución consolide una identidad y estilo de trabajo propios.
- Contribuyendo a minimizar la sensación de dispersión y sobrecarga laboral que redundaría en insatisfacción de la comunidad escolar: porque,

como hemos mencionado, con el Sistema Escalae las innovaciones se planean estratégicamente y no se acumulan o empalman de modo desordenado. Además, se plantean siempre en función de los rasgos del perfil de egreso que se propone formar la institución. Por otra parte, el equipo directivo cuenta con la información necesaria para que todas las actividades, programas y elementos de innovación que existían previamente a la implementación del sistema, sean revisados y “alineados” con el perfil de salida, dejando de lado aquellos que no tengan una relación directa con las finalidades educativas.

De este modo, se ha dado respuesta a la pregunta de investigación inicialmente planteada, puesto que se ha puesto en marcha una metodología consistente en estos puntos.

La elaboración del presente escrito ha favorecido, en quien lo presenta, el interés por los aspectos que abarca la tarea directiva de una institución educativa. Como se explicó al inicio del mismo, es muy complejo el entorno general y particular de un colegio, y eso exige una estrategia asertiva que impacte en la calidad de la misma institución, abarcando no solo sus aspectos organizativos sino los procesos clave, es decir, la práctica educativa o bien, la realidad de lo que ocurre día a día en las aulas.

Hemos hecho patente la necesidad de que una tarea directiva de este talante promueva un “liderazgo pedagógico” eficaz, y también hemos presentado un sistema (Escalae), que contribuye a desarrollar este tipo de liderazgo en la Institución que lo adopta. Además, es interesante considerar que la implementación de este sistema garantiza que el colegio concrete y fortalezca su propia fisonomía, evitando la homologación formal con otros colegios que pudieran adoptarlo. Esto se da gracias a que los acuerdos metodológicos que se generan para todo el colegio, son fruto de la práctica reflexiva de su propio profesorado, que se conformará paulatinamente como una comunidad profesional de aprendizaje.

Realizar este proyecto ha hecho más firme la convicción de que es posible, mediante una decisión adecuada, elegir una metodología que ponga en marcha hacia un mismo rumbo la energía laboral y de talento que hay en una institución, consiguiendo que salga a la luz cuanto es útil para innovar en consonancia con las finalidades educativas institucionales.



## Bibliografía

- Colegio "X". (2017). Documentos proporcionados por el Colegio en cuestión.
- Antúnez, S. (1992). *Cómo expresar la estructura organizativa en el proyecto educativo de centro*. 5. (Graó, Ed.) Barcelona, España: Graó. Recuperado el 18 de octubre de 2017, de Revista Aula de Innovación Educativa: <http://www.grao.com/mmd/NzAzNDQ0OTMtMDU3NGQxNGIyYzU0NDU2ZDZiMjY4ZWQ1MTNIYTM3YWItQVUtRVM=>
- Domingo Roget, A., & Gómez Serés, M. V. (2014). *La práctica reflexiva*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Escalae System. (s.f.). *Instituto Escalae. Calidad de la Enseñanza-Aprendizaje*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <http://www.escalae.org/testimonios-casos-exito/>
- Escalae System, C. (14 de diciembre de 2016). *Instituto Escalae. Calidad de la Enseñanza-Aprendizaje*. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <http://www.escalae.org/wp-content/uploads/2017/01/Casos-de-Estudio-fichas.pdf>
- Farr, S. (2010). *Teach for America, Teaching as Leadership: The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap*. (Jossey-Bass, Ed.) Jossey-Bass.
- Farr, S. (2010). *Teach for America, Teaching as Leadership: The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap*. (Jossey-Bass, Ed.) Jossey-Bass.
- Imbernón Muñoz, F. (4 de mayo de 2011). *Ministerio de Educación. Innovación y profesión del profesorado*. (ARCE, Editor, C. y. Ministerio de Educación, Productor, & Agrupaciones y Redes de Centros Educativos (ARCE)) Recuperado el 7 de octubre de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=pOZQfJ8dhhg>
- Instituto Escalae. (2017). *Guía Rápida Escalae System*.
- Isaacs, D. (2005). *8 Cuestiones Escenciales en la Dirección de Centros Educativos*. México: Ruz.

- Malpica, F. (2012). *8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar la enseñanza-aprendizaje* (1a ed.). Barcelona, España: Graó.
- Malpica, F. (2017). "Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje: motor de la innovación pedagógica sostenible". En D. Roget, & Angels, *Práctica Reflexiva: Escenarios y Horizontes. Avances en el contexto internacional* (págs. 65-88). Buenos Aires: Aique.
- Schön, D. A. (1998). *El profesional reflexivo*. Barcelona, España: Paidós.
- Schalk, A. E. (2011). Escalae en Chile. Primera experiencia en un centro educativo. *Aula de Innovación Educativa*(198), 28-30.
- Santeulària, G. (2011). Autodiagnóstico pedagógico. Reflexión de la experiencia de implementación en la Escuela Thau de Barcelona. . *Aula de Innovación Educativa*(198), 31-34.
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., . . . Thurber , H. (2006). *Change Leadership: A Practical Guide to transforming our schools*. (Jossey-Bass, Ed.)

# ANEXOS

---

## ANEXO 1. Guion de entrevistas para evaluación diagnóstica

Entrevista núm.: _____	Fecha: _____
Hora: _____	
Entrevistador: _____	

Las preguntas que se harán en entrevista a algunos **miembros del cuerpo directivo y docente** son las siguientes:

1. En general, ¿cómo percibes tu trabajo directivo y/o docente? ¿Podrías caracterizarlo en tres palabras?
2. También en general: Con respecto al trabajo que realizan, ¿cómo percibes a la totalidad del cuerpo directivo (y/o a la comunidad docente)?
3. Si pudieras cambiar algún aspecto de tu trabajo (no de tu modo de trabajar, sino del trabajo que realizas), ¿qué cambiarías?
4. ¿Qué repercusión crees que podrían tener esos cambios en tu trabajo?
5. ¿Tendrían alguna repercusión en el trabajo del conjunto del cuerpo directivo y/o de la comunidad escolar?
6. ¿Sabes qué proyectos o programas educativos caracterizan la oferta educativa del colegio?
7. ¿Tienes alguna opinión en general sobre ellos?

## **ANEXO 2. Cuadros de categorización de resultados de entrevistas**

Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 1

ENTREVISTA 1		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Compromiso, entrega y reto.	Opinión sobre su trabajo	Opinión sobre su trabajo
Porque estoy tomando un puesto que no tenía antes, ¿no? Se están fusionando las dos: la parte académica y la parte de estrategias integrales, entonces eso ha sido un reto, el tener las dos partes.	Dificultades en su trabajo	
Cada sección tiene su reto particular,	Opinión sobre el trabajo de sus compañeras	Opinión sobre el trabajo de sus compañeras
Yo las veo como muy entregadas, muy en su papel de sacar adelante el colegio.	Opinión positiva sobre el trabajo de sus compañeras	
Sí creo que, como que, todo mundo está buscando encontrar este modelo que funcione, como, sistematizarlo. O que no tengas particitas en donde trabaja cada quien por su lado sino, al contrario, como unificar este trabajo desde preescolar hasta prepa y de ir, como, aterrizando qué se necesita para tener ese modelo que queremos que salga.		
Hoy me gustaría tener más definición. Que estamos trabajando en eso. Pero justamente como es este entender qué me toca hacer a mí y qué le toca hacer a las personas que tengo a mi cargo.	Mejoras en su trabajo	Mejoras en su trabajo
Esta parte me ayudaría a hacer esto que quiero hacer, como estar más presente, no en mi oficina sino presente afuera.	Mejoras en su trabajo	
Me daría, como, más tranquilidad el saber lo que tengo que hacer, me daría más tiempo y más facilidad de hacer lo que estoy planeando hacer.	Repercusión de mejoras en su trabajo	
Cuando estás afuera, o sea, afuera me refiero más en contacto con ellas, entiendes muchas cosas de por qué suceden las cosas. Entonces te da, como, esta amplitud de visión que a veces estando más guardada no tienes.	Repercusión de mejoras: maestras	
Vendemos una atención personalizada, que eso me queda claro que hay que trabajarlo.	Oferta educativa	Programas y proyectos característicos del colegio
En primaria se tienen proyectos de lectura, se tienen concursos de matemáticas, se tiene el programa nuevo de matemáticas que se llama Método Singapur.	Oferta educativa	
Lo que sucede con el colegio es que nunca baja la carga de trabajo. O sea no es que por temporadas sea peor sino que sube y por temporadas es peor, o sea de por sí se mantiene fuerte la carga de trabajo.	Sensación de sobrecarga	Sensación de sobrecarga
Porque a lo mejor estamos gastando fuerzas en cosas que no eran tan necesarias y te desgastas, te desgastas y a lo mejor había una forma más fácil de hacerlo o más eficiente para hacerlo. O sea, el unificar y sistematizar el trabajo, pues eso tiene que dar más orden y tiene que ser más fácil.	Propuesta para solución a la sobrecarga	
Yo creo que lo que están haciendo ahora de unificar a las coordinadoras académicas es algo que yo no había visto que se hiciera antes, ¿no? Y a lo mejor es que cada quien empezaba a tener iniciativas o ideas pero no sumaba a un todo.	Propuesta de solución a aparente exceso de programas	
Pues yo te digo que lo que veo es que vamos por el camino de que quede como más claro el trabajo, como, que se vuelva más sencillo.	Comentario positivo ante proceso de unificación de puesto	Opinión final



Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 2

ENTREVISTA 2		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Es con una tutora de kínder y también maestra de pre-first y Miss de Religión y Miss de Aprender a amar.	Posición dentro del colegio	<b>Referencia</b>
Para mí es una oportunidad de formar personas de dejarles una huella en cada una.	Opinión positiva sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
Para que sean buenas cristianas y lleguen al cielo		
La confianza que me dan de tener esas personas a mi cargo, ¿no? Que yo soy como su mamá pero al mismo tiempo soy su Miss que les enseñó a amar a Dios y a amar a los demás y a santificar el trabajo y a vivir las virtudes.		
Negativo fue que como esto es nuevo, ¿no? Todavía no hay nada planeado, o sea no hay planeación, o sea, la vamos haciendo conforme... Ya esto lleva un año y medio. Entonces pues un poco la estructura que apenas se está organizando; la vamos organizando sobre la marcha.	Área de oportunidad sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
A lo mejor necesitaríamos como unas clases de cómo dar clases, ¿no? O sea, poco la pedagogía, ¿no? Una asesoría.		
Somos pocas para el número de niños. O sea, si lo importante de la tutoría en preescolar es formar a los papás, estar pendientes, ¿no? Darles un seguimiento, más que a los niños porque a los niños no los puedes preceptuar.	Opinión positiva sobre el trabajo de sus compañeras	<b>Opinión sobre el trabajo de sus compañeras</b>
Yo veo que es bastante profesional,		
Sí creo que a lo mejor falta un poco de disciplina en cuanto, te voy a decir, en cuanto a celulares.	Área de oportunidad sobre el trabajo de sus compañeras	<b>Opinión sobre el trabajo de sus compañeras</b>
Un poco falta que la directora académica esté más pendiente de sus Misses, o sea, como que se dé más vueltas, que esté más en contacto entre salones, o sea, más observación directa.		
A veces un poco falta de reconocimiento del trabajo de cada una. Que sí, incluso han comentado que 'Es que si me dijeran y tal'. Digo, ya lo hemos comentado pero sí falta un poco de reconocimiento a cada persona.		
Las guardias de salidas, me refiero, ¿no? Porque pues es mucha gente para poca cosa y entonces te hacen quedarte más tiempo cuando no es necesario, ¿no?	Mejoras en su trabajo	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Yo pondría como a las tutoras algo especial de formación que tuvieran que tomar a fuerzas. Como para unificar.		
Te sientes más apoyada, reconocida y más contenta porque haces de verdad el trabajo.	Repercusión de mejoras en su trabajo	<b>Programas y proyectos característicos del colegio</b>
Pues que es personalizado, con una formación cristiana integral... Bueno, integral en donde influye lo cristiano y con un método interdisciplinario.	Oferta educativa	
Porque el Saber Amar Más también ayuda a fomentar virtudes; virtudes humanas, sociales y además también mucho a cuidarse cada persona, el cuerpo, el pudor que me parece importantísimo junto con la religión.		
Un poco es esto que te digo, ¿no? Que les decían que tenían un día de guardia a la semana y de pronto les aumentan, ¿no? Porque cambian las horas de salida y sí siento que ahí como que sí se sobre-saturó un poquito. En plan tutoras, tutoría no. Yo creo que está bien.	Sensación de sobrecarga	<b>Sensación de sobrecarga</b>
Profesorado de lo que yo he visto y me han comentado, está bien también.		
También ha mejorado muchísimo en todo lo deportivo; se ha hecho como más profesional. Incluso ya se van a la Copa Roca, cosa que antes no. Y en la música, que la música influye muchísimo en el desarrollo cognitivo de los niños, ¿no? Y en los resultados. Y sí se ha dado seguimiento y como mucho apoyo a eso y sí se ven los resultados.	Comentario final positivo sobre programas	<b>Opinión final</b>

Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevistas 3 y 4

ENTREVISTA 3		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Labor que es loable	Opinión positiva sobre su trabajo	Opinión sobre su trabajo
La parte educativa en el grado en el que estoy requiere de mucho trabajo, presencia, guía, entonces para mí es un servicio que ofrece a las familias que son parte del colegio. Y bueno en este sentido me llena mucho mi trabajo.		
El apoyo que el colegio te brinda al darte la libertad de cátedra y los recursos que te ofrece		
Sentido de cansancio, agotamiento y de pronto cierto frustración de no alcanzar los objetivos propuestos.	Área de oportunidad sobre su trabajo	
Personalmente considero que no todas tenemos camiseta bien puesta pero posiblemente se deba a la cantidad de carga que sus grados les exigen.	Área de oportunidad sobre el trabajo de sus compañeras	Opinión sobre el trabajo de sus compañeras
No, yo considero que no cambiaría nada; me siento satisfecha y me gusta lo que hago.	Mejoras en su trabajo	Mejoras en su trabajo
Conozco los proyectos y siento que engloban lo que una niña o una persona, en general, pues debería abarcar.	Oferta educativa	Programas y proyectos característicos del colegio

ENTREVISTA 4		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Tengo además como una coordinación, un trabajo que integra todos los aspectos de la persona. Se refiere a todos los ámbitos de la persona pendientes de su integridad.	Posición dentro del colegio	Referencia
Como docente no tengo muchas horas, solo doy clase de religión. Pero en tres palabras es una responsabilidad integral de la persona.	Posición dentro del colegio	
Tengo a quién acudir para solucionar problemas entonces ahorita no se me ocurre nada.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	Opinión sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar
Cuando es necesario se presenta el caso y lo estudian o te lo explican y te convences o se cambia.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
A lo mejor una sugerencia es tener más capacitación a algunos objetivos. En concreto a lo mejor el Bachillerato Internacional. En secundaria no tenemos las herramientas para prepararlas.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Si, siempre necesitamos ir a mejor. Como todas tenemos mucha disponibilidad hay veces que nos ponen metas muy altas que necesitan mayor capacitación.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Hacer un plan en conjunto.	Diferencias entre secciones	
Siento que hace falta coordinación general, con el tiempo y la experiencia.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Tener más preparación y personas más preparadas para los proyectos. Tanta gente haciendo tanto que hay muchos planes. Veinte mil planes y festivales.	Sensación de sobrecarga	Sensación de sobrecarga
Se ha hecho mucho esfuerzo por alcanzar metas muy altas y se han hecho muchos cambios en dirección a humanizar nuestro trabajo para tener en claro que el centro de nuestro trabajo es la persona.	Opinión positiva sobre su trabajo	Opinión sobre su trabajo
Me gusta mucho lo que hago. Me gusta el trato con la gente. Es muy bueno que el Colegio confía mucho en nuestro trabajo. Mucha libertad.	Opinión positiva sobre su trabajo	
Hay muchas interrupciones a clases que entorpecen el trabajo de otras. Ir concretando eso y ya.	Repercusión de mejoras en su trabajo	Mejoras en su trabajo
Áreas de oportunidad hay muchas pero se atienden las sugerencias	Mejoras en su trabajo	
Algo que caracteriza al Colegio es que el perfil de todo el personal tiene un gran espíritu de servicio.	Oferta educativa	Programas y proyectos característicos del colegio
Es un colegio con perfil académico pero buscan que todos estemos en la misma línea, que no se segmente el entender que formamos personas.	Oferta educativa	
Tenemos muchas actividades y a veces no nos podemos sentir satisfechos con alguna por qué ya estamos empezando con la otra.	Oferta educativa	
Lo más importante es la formación humana e integral, también por el programa de música, las instalaciones deportivas le llaman la atención a los papás, el ambiente.	Oferta educativa	



Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 5

ENTREVISTA 5		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Es un colegio que se preocupa por su equipo docente.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	<b>Opinión sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar</b>
También me ha servido mucho trabajar en un diplomado con los papás y he podido conocerlos y conocer sus necesidades, y conocer mejor a sus hijas y atacar las necesidades detectadas.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Las profesoras que hay se preocupan por lo que les toca son especializadas en lo que les toca dar, tiene como muy buena plantilla y tiene de donde agarrarse para lograr resultados académicos.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Estoy de acuerdo y me encanta. Pero siempre se puede mejorar y capacitar en técnicas y en evaluación.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Necesidades: Comunicación efectiva.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Mejor organización, me doy cuenta que entre áreas falla organización de tiempos y calendarios. Vamos a mejora pero siempre hay necesidades.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Un poco más de libertad para ejercer mi trabajo de preceptora en cuanto a profesora está bastante abierto pero en preceptoría organizaría de diferente manera otras cosas.	Propuesta para solución a la sobrecarga	<b>Sensación de sobrecarga</b>
Más actividades para involucrarnos con las niñas y conocerlas en diferentes ámbitos. La preceptora debe de conocerlas en todas sus actividades y eso es muy difícil por las clases y así.	Propuesta para solución a la sobrecarga	
Mi trabajo es eficaz, dirigido a un objetivo claro y de vital importancia porque está dirigido a la formación integral de las alumnas.	Opinión positiva sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
Sí yo creo que en cuanto son mejores las preceptorías se desprenden todas las áreas y ayudan al desarrollo de la alumna de manera integral en todas las áreas.	Opinión positiva sobre su trabajo	
Tener mejores técnicas de aprendizaje que existen para implementar mejores clases, como preceptora puedo formarme más para organizar mejor el área de preceptoras y tomar nuevos ejemplos de otros lugares e instituciones que podrían servirnos mucho.	Área de oportunidad	
Nos falta llegar a la vanguardia que otros ya han llegado. El evaluar, hay un camino largo que nos falta en México. Pero con nuestro sistema y cultura lo que podamos adoptar.		
Habría un canal más efectivo de comunicación, más confianza. Diferentes pautas de por dónde ayudar a las niñas. En entrevista no se puede conocer tanto como cuando la niña está en un ambiente libre.	Mejoras en su trabajo	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Qué los papas tengan la seguridad de que alguien guía a sus hijas por el mejor camino en la escuela.	Oferta educativa	<b>Programas y proyectos característicos del colegio</b>

Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevistas 6 y 7

ENTREVISTA 6		
Unidades	Subcategoría	Categoría
(Coordinación de estrategias integrales, preescolar) del cuerpo directivo en general están preocupados por hacer las cosas menores por hacemos una institución competitiva y actualizándonos.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	<b>Opinión sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar</b>
Los proyectos educativos educación diferenciada, católicos, identidad masculina y femenina, desarrollo de la piedad desde pequeños y en la contemplación de la naturaleza para llevarlos a la reflexión y la oración.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
También dar presencia a la familia para tener una mejor sociedad. Qué la familia esté presente. Lo cual es bueno para la autonomía.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Mayor publicidad y marketing, el material de las maestras para aterrizar el modelo.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Tenemos que ver qué busca el mercado y sentamos a ver dónde vamos. Ver dónde está la tendencia y ver que vamos a hacer, la realidad nos está pegando a todos.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Están surgiendo mucho educación diferenciada. En prepa es una tendencia las prepas mixtas.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	
Siento que el colegio se preocupa por desarrollarse, el IB, ir metiendo el desarrollo de habilidades. Hacer planes para desarrollar habilidades y ver todo lo de alrededor.	Sensación de sobrecarga	<b>Sensación de sobrecarga</b>
Necesidades: capacitación de misses y recursos para nuevo modelo de preescolar.	Propuesta para solución a la sobrecarga	
Me gustaría que hubieran cambios en la metodología del modelo educativo de preescolar, ser más activos, estimulación de los sentidos, la parte de las emociones, y que la vida de piedad sea la columna vertebral.	Área de oportunidad	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
Haría que fuera un preescolar mucho más atractivos. Nuestros papás que llegan son más jóvenes y no les atrae tanto lo tradicional.	Repercusión de mejoras en su trabajo	<b>Mejoras en su trabajo</b>
El cómo aprenden los niños ha cambiado entonces no es sano educarlos así. Ellos están acostumbrados a otros estímulos. Estar actualizados y capacitados para saber a dónde vamos.	Mejoras en su trabajo	
. Las fortalezas es que en el modelo educativo ellos son los primeros. Entonces tener un canal de comunión con ellos, poderles dar a conocer la filosofía y poderlos acercar a que se enamoren del colegio.	Oferta educativa	<b>Programas y proyectos característicos del colegio</b>
Las áreas de oportunidad como en todo hay mucho. En la parte del modelo educativo, ver hacia dónde vamos.	Oferta educativa	
No educar para hoy, si no las habilidades del futuro. Su cerebro ahorita es muy plástico y aprende mucho pero también enfocamos a habilidades no sólo a contenidos académicos.	Mejoras en la oferta educativa	

ENTREVISTA 7		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Mi puesto es nuevo. (Dirección de prepa) ahorita es una etapa de reestructuración de funciones. Que las coordinaciones sean diferentes.	Posición dentro del colegio	<b>Referencia</b>
Es importante que haya solo una cabeza más estratégica y menos metida en la acción para poder planear y ver necesidades sin perder la línea.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	<b>Opinión sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar</b>
Tener más estabilidad en unas cosas y el trabajo de las otras coordinaciones sería más eficiente en tiempos de trabajo.		
Nos falta tiempo con los docentes que nos reportan. Como somos mujeres todas las maestras tienen familia y no se puede.	Sensación de sobrecarga	<b>Sensación de sobrecarga</b>
Las necesidades de la prepa, metodología de clases, instalaciones, Internet, tecnología, facilitar que clases puedan ser más activas, los equipos, espacios y bancas más movibles para que el ambiente de aprendizaje sea más flexible en metodología pero con la misma exigencia.		
Se necesita planeación estratégica pedagógica y de infraestructura.	Propuesta para solución a la sobrecarga	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
En prepa el IB, el programa de inglés, lo de música, deportes. Meter arte en IB, ampliarlo con lo de música.		
Antes las profesoras estaban un poco perdidas porque les hemos metido muchas cosas nuevas entonces les cuesta trabajo. Se ha tratado de mantener claridad y darles más seguimiento entonces tienen más seguridad y acompañamiento en el proceso dándoles confianza.	Opinión positiva sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
La verdad es que me gusta mucho mi trabajo.		
Hacia las coordinaciones seguir definiendo los roles y dirección ha apoyado mucho a la sección y nos han echo caso en necesidades.	Área de oportunidad	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Saber qué me toca hacer a mí, y qué se puede delegar.		
Más que cambiar algo que no me guste, en general más cosas de plantilla y tiempos para poder trabajar mejor con las profesoras, pero no de mi puesto.	Mejoras en su trabajo	



Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 8

ENTREVISTA 8		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Yo creo que el trabajo docente o mi trabajo docente para mí en general, o sea, en días generales es muy positivo si es una vocación. Sí me gusta muchísimo dar clases. Implica siempre una satisfacción.	Opinión positiva sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
Creo que obliga mucho a estar todo el rato ejerciendo diferentes habilidades o competencias.	Área de oportunidad sobre su trabajo	
El cómo ha ido cambiando este modelo o el paradigma educativo, entonces... Por ejemplo, toda esta tendencia a la innovación, a la creatividad, al uso de la tecnología, etc.		
Y los maestros nos encontramos como en el medio de sistemas que todavía nos piden modelos tradicionales pero que quieren que se lleven a cabo con estrategias sumamente innovadoras, entonces conciliar esas dos cosas y lograr que funcionen me parece que está siendo un reto.		
Es una profesión muy demandante en cuanto a energía; física, emocional...		
Además en el modelo que tenemos ahora, el docente es evaluado constantemente desde diferentes perspectivas; te evalúan los alumnos, te evalúa tu jefe, el jefe de más arriba, te evalúan tus compañeros. Estás como en una constante evaluación y entonces a veces en mi caso lleva a esta necesidad de estar viendo '¿Qué puedo hacer mejor? ¿Qué puedo hacer mejor?'		
En la escuela en donde nosotros estamos en lo que se refiere al grupo de prepa creo que somos un grupo bastante consolidado.	Opinión positiva sobre el trabajo de sus compañeras	<b>Opinión sobre el trabajo de sus compañeras</b>
Como que es una sección en donde siempre estas buscando el apoyo de otros compañeros y buscando qué se puede mejorar.		
Que duraron poco tiempo; entonces eso también genera cierta inestabilidad porque la propia persona que entra al trabajo en lo que sabe hacia donde quiere llevar la preparatoria, entonces tú en lo que le entiendes hacia dónde quiere... Es una fase de ajustes	Área de oportunidad sobre el trabajo de sus compañeras	
Con el acceso a la tecnología, el internet funciona pésimo, entonces tenemos, por ejemplo, esta intención: pusieron compus en los salones, lo cual es maravilloso. Pero entonces nunca se conectan. Entonces como que tú traes una clase preparada pero ya no la puedes hacer porque eso ya no funcionó.	Mejoras en su trabajo	<b>Mejoras en su trabajo</b>
También en aspectos como de material y todo, creo que se ha hecho un sistema que quizás en la práctica para los maestros de prepa, o al menos en mi caso, se vuelve un poco burocrático.		
Otro aspecto es la capacitación. Creo que necesitamos que nos capaciten- digo, si la escuela le invierte a la capacitación y todo pero creo que la capacitación se está volviendo, como, súper específica.		
El hecho de ser más efectivo es más que nada dirigida a que el alumno se sienta más motivado. Porque lo que yo creo que estos niños necesitan es motivación constante e iría cambiando.	Repercusión de mejoras: alumnas	
El aspecto académico que tiene que ver con el bachillerato internacional, la UNAM... Y bueno que les ofrecen además, otras cosas como deportes que les ayudan a esta formación integral del alumno y todo el aspecto de formación de valores que llevan Antropología filosófica y Religión etcétera.	Oferta educativa	<b>Programas y proyectos característicos del colegio</b>
Inclusive ahora tenemos lo de los proyectos interdisciplinarios que busca esta mayor integración o interdisciplinariedad y además está también lo de las niñas que son de PAP, ¿no? Que tiene algo como de educación diferenciada.. No sé cómo se le llama.		
Sí, tengo una opinión. Me parecen extraordinarios. Me parece que hay que integrar, es sumamente enriquecedor dentro de salón de clase. Y se produce dentro del salón, como... Yo creo que estos niños alcanzan capacidades o competencias que al inicio pensaban que no las iban a poder desarrollar y que por supuesto que las tienen y las logran a su mejor expresión.	Opinión sobre programas	
Yo creo que es muy buena. Porque sí es integral, o sea, sí realmente la alumna sale preparada en todas las esferas.		
A veces siento que algunos proyectos que vienen de más arriba no conocen la sección. Tampoco es que hemos tenido muchos proyectos, esa es la verdad, pero a veces algunos proyectos que están más arriba plantean algunas cosas que dices 'Eso nosotros ya lo estamos trabajando'.	Opinión negativa sobre implementación de programas	
Yo creo que sí hay que valorar el hecho de tener tantos modelos implica bastante trabajo tanto para el maestro como para el alumno.	Relación de sobrecarga y programas	<b>Relación entre sobrecarga y programas</b>
Y sobre todo no sólo es una cuestión de trabajo para nosotras, también es una cuestión de trabajo para el alumno porque al final todos estos proyectos que le caen al maestro aterrizan en el alumno. Y el estrés que generan en el maestro aterrizan en el alumno, entonces sí a veces creo que es importante valorarlo porque son alumnas que trabajan mucho, ¿no?		



Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 9

ENTREVISTA 9		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Soy profesora de Aprender a Amar de 5° y 6° y preceptora de 5° y 6°.	Posición dentro del colegio	Referencia
Trabajar con niñas. Poder hacer una diferencia en un ser humano.		
Trabajar con los papás	Opinión positiva sobre su trabajo	Opinión sobre su trabajo
Y hacer equipo de trabajo bueno y tener una escuela como esta en la que puedas trabajar.		
Falta muchísima organización,	Área de oportunidad sobre su trabajo	
La comunicación interna		
Los sueldos son malísimos.		
Hay gente que lo hace más como de palomeo, como de sacar la chamba y ya	Opinión negativa sobre el trabajo de sus compañeras	Opinión sobre el trabajo de sus compañeras
Sí hay personas que no están comprometidas realmente; que si tu interés no es la niña, la persona, sino nada más sacar tu chamba pues no. Pero son pocas, yo creo, muy pocas.	Área de oportunidad sobre el trabajo de sus compañeras	
No tener clases los viernes porque casi no hay clases los viernes y el programa de Aprender a Amar es muy importante.		Mejoras en su trabajo
Tal vez si tendría menos niñas por preceptora, creo que 34, que tengo yo, es muchísimo y no te das abasto para hacerlo bien.	Mejoras en su trabajo	
Haría un mucho mejor reclutamiento en las maestras de primaria, maestras titulares.		
Yo creo que deberíamos de formar nuestras propias maestras titulares normalistas.	Propuesta para mejoras	
Que entonces estamos todas en el mismo canal.	Repercusión de mejoras: maestras	
La preceptora, el programa de Aprender a Amar, la presencia de los capellanes, el poder frecuentar los sacramentos todos los días, el hacer todo bien hecho.	Oferta educativa	Programas y proyectos característicos del colegio
Pero esa misma logística yo creo que es un problema gravísimo para Maribel porque lo más difícil son los horarios y el hacer eficiente el tiempo porque se pierde mucho tiempo en los traslados,		
Y que el que mucho abarca poco aprieta y sí siento que la parte académica no estamos; no creo que llegemos, por lo menos en primaria, al mínimo indispensable.	Área de oportunidad en programas	
Por las actividades extracurriculares que tenemos que de repente 'No hagan nada, paren todo'. Entonces las Misses no se dan abasto y no estamos haciendo... Lo primero es que somos escuela.		
Aquí es como entrar a un Nintendo a jugar Mario Bros. Llegas en la mañana, subes, bajas, haces, te agaches, agarras tu estrellita, agarras un honguito, te resbalas y sales y dices 'Ya se acabó el día' y no sabes ni qué pasó. Es tan rápido, ¿no? Si lo comparara yo; yo fui banquera y casabolsera muchísimos años y picudísima; con muchísimas responsabilidades. Y la verdad es que este trabajo es muchísimo más estresante porque estás hablando de seres humanos. O sea, el estrés es más emocional y te afecta más como persona. Entonces terminas agotado.	Sensación de sobrecarga	Sensación de sobrecarga
Tenemos el otro problema de que las Misses están acostumbradas a enseñar a la antigüita y no se avientan a enseñar a la nueva y les cuesta mucho trabajo dar una educación personalizada y tenerle paciencia a la otra pero mientras ¿qué le pongo a hacer a la picuda?		
Siento que no le estamos dando a cada quien lo que le corresponde en cuanto a las alumnas. Siento que las Misses con tal de terminar le programa y hacer lo que les están exigiendo y lo que les están pidiendo, no estamos teniendo calidad, esa es la verdad.		Relación entre sobrecarga y programas
Pues, yo sí creo que la logística de horarios, o sea, el tiempo es importante. Yo creo que la logística de horarios es importante tanto pensando en las alumnas en primer lugar y después pensando en las maestras; hay maestras que tienen horario seguidito de 10:30 a 14:00 con el mismo grupo. Y pues no hay forma de darle clases a un grupo de primaria de 10:30 a 14:00.	Relación entre sobrecarga y programas	

Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 10

ENTREVISTA 10		
Unidades	Subcategoría	Categoría
Soy maestra de grupo en preescolar; doy en Transi, doy la lecto-escritura y soy la Miss de Español.	Posición dentro del colegio	<b>Referencia</b>
La verdad disfruto muchísimo dar mis clases. Los niños te enseñan todos los días, más que uno les enseña, ellos te enseñan todos los días lo que es la vida, la verdad, en sus pequeños comentarios, en todo.	Opinión positiva sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
Lo que no me encanta es que a veces somos demasiado académicas, ¿no? El programa a veces no nos deja ser un poco más flexibles o lúdicas.	Área de oportunidad sobre su trabajo	
Este año es uno de los objetivos: hacerlo más lúdico. Sí se ha dado, pero creo que aún nos falta mucho camino por recorrer. La verdad, en el preescolar, ser más divertidas, ser más ligeras, o sea, sí tener estructura y sí tener disciplina pero ser más preescolar, más ligeros...		Opinión positiva sobre el trabajo de sus compañeras
Este colegio cuenta con muchísima suerte. Tiene, la verdad, a profesoras súper capacitadas en todas las secciones.		
En lo que refiere a mi grupo de trabajo es muy satisfactorio decirte que uno plantea: 'Oigan, necesito que me ayuden a pensar tal cosa' y salen una cantidad de ideas y siempre hay alguien que te da la mano, siempre que te da más ideas.	Área de oportunidad sobre el trabajo de sus compañeras	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Creo que tiene personal muy valioso y que nos hace falta explotarlo un poquito más. O sea, como que cuando se hace un mapa curricular, una planeación, es importante tomar en cuenta también a la persona que está en el salón de clases, quien está frente a grupo porque podríamos sacar muchísimas cosas.		
A mí me gustaría que todas las maestras rotáramos más en los grados. Porque te da una visión más global de lo que es la sección.	Mejoras en su trabajo	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Yo creo que exigiría más preparación de cada una de nosotras, la verdad. Y más apertura al cambio porque también es muy cómodo.	Repercusión de mejoras: maestras	
Entonces creo que a veces también nos quitamos la oportunidad de crecer y de enriquecernos, ¿no? Estamos en una posición muy cómoda de 'Es que ya tengo el programa' y ya nada más 'Es que tal cosa no me funcionó, lo voy a cambiar'. Entonces creo que también es sacarnos un poquito de nuestra zona de confort.		Oferta educativa
A la formación moral y espiritual, la verdad tenemos... Nosotros nuestra oferta ante el mercado es que tenemos un modelo educativo, como, más integral.		
Su formación como persona, de su sentido humano que yo creo que es un punto súper importante hoy en día, ¿no? El hacerlos humanos, el hacerlos sensibles porque los conocimientos cambian de un momento a otro.		
Llevamos dos años en mi sección que tenemos tutoras.	Área de oportunidad en programas	<b>Sensación de sobrecarga</b>
No ha sido fácil porque la maestra es la que mandaba las notitas, la que contestaba a los papás y el que esté una tutora sí aligera la carga de trabajo pero al mismo tiempo como que ya no te involucras tanto con los papás entonces yo creo que ahí seguimos ajustando.		
Yo creo que aquí tiene que ver mucho el perfil de maestras que tú contratas porque cuando tú estas acostumbrada a que es parte de tu vida no lo sientes como una carga, la verdad.	Comentario final positivo sobre su sección	<b>Opinión final</b>
Yo, la verdad en mi sección te puedo decir que me siento satisfecha porque cada vez que he propuesto algo o que quiero contribuir con algo en la parte que es académica, he tenido esa apertura.		
Yo creo que algo importante es que cada una nos sintamos parte del proyecto; no es el lugar a donde vamos a trabajar ocho horas y nos vamos sino que somos parte de él y si un engrane no funciona, toda la maquinaria se cae, ¿no? No importa en qué puesto estés, sino que funciones dentro de él.		



Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 11

ENTREVISTA 11		
Unidades	Subcategoría	Categoría
De secundaria y de prepa, exactamente. Te digo mis materias; mira, en primero de secundaria es Español, segundo y tercero de secundaria Formación Cívica y Ética	Posición dentro del colegio	<b>Referencia</b>
En un cuarto de prepa que comparto con otra profesora, es Taller de Redacción, Lectura y Literatura y en un quinto de prepa es Teoría del Conocimiento que es una materia del IB.		
Es una institución con cuyos fundamentos, misión, visión coincido; coincido plenamente entonces mi trabajo es cooperar a un objetivo común.	Opinión positiva sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
El colegio tiene espacios para poder variar las clases, a mí me fascina variarlas. Entonces desde que el salón de clases tiene un número adecuado de alumnas.		
Eres realmente una persona escuchada y, por ejemplo, en cuanto a mis compañeras de trabajo son personas muy profesionales. Siempre estoy aprendiendo de ellas.		
Como una cuestión externa y al mismo tiempo como parte de nuestro país, tristemente, pues ahora están anunciando esta nueva metodología, ¿no? Que incluso aparece en la radio, en la tele de '¿Para qué sirve esto?'. Y realmente nosotras vamos ya pasos adelante cuando debería de haber esa libertad o esa posibilidad de decir 'Vamos a aprender unos colegios de otros'.	Área de oportunidad sobre su trabajo	<b>Opinión sobre su trabajo</b>
A veces quizá llega a darse pues cuando algunas personas no coinciden plenamente con el modelo educativo que se llega a dar algún choque.		
En cuanto a lo que debemos trabajar en las chicas y hablo de mí, no de las chicas, es la argumentación.	Opinión positiva sobre el trabajo de sus compañeras	<b>Opinión sobre el trabajo de sus compañeras</b>
Aquí veo que sí hay mucho cuidado en seleccionar al personal para que no solamente tengamos preparación profesional sino también coincidamos con la visión del colegio.	Sensación de sobrecarga	<b>Sensación de sobrecarga</b>
Sí, ahora que lo dices, estrés sí percibo pero fijate que esto es lo interesante: no es solamente en esta institución.		
Y ahora hay que reportar tareas, incluso algunas clases en la plataforma, subir calificaciones, hacer determinados reportes. Que claro, la época lo pide, pero indiscutiblemente el tiempo no se hace más grande.	Mejoras en su trabajo	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Tantos contenidos en un curso escolar, nunca lo he entendido.		
Que la clase, si de por sí intentas que sea agradable para todas y que vayan aprendiendo, yo supongo que sería aún mucho más agradable y la conectarían mucho mejor con su vida.	Repercusión de mejoras: alumnas	<b>Mejoras en su trabajo</b>
Nos dividiríamos determinados aspectos vistos desde distintas asignaturas y creo que se generaría menos estrés, definitivamente.		
Un soporte de una formación integral que va a abarcar distintos aspectos. O sea, desde un servicio social, la capilla, te revisamos el uniforme y tienes clases.	Oferta educativa	<b>Programas y proyectos característicos del colegio</b>
Evidentemente estamos con el sistema de SEP y estamos con el sistema de UNAM. En bachillerato estamos también con el sistema del IB que eso me parece a mí que nos ha enriquecido también.		
En el preescolar, bueno en esto no tengo yo la experiencia como docente pero sí como madre de familia. A mí me parece que trabajan muy bonito también esto de las unidades interdisciplinarias.		
Me gusta la intensificación del deporte que se le ha dado y me fascina también que desde hace unos cursos para acá el servicio social se está llevando con muchísima regularidad, metodología y seguimiento.		
A mí sí me genera un estrés el decir: ¿qué responsabilidad tengo de que mis alumnas logren lo que tienen que lograr? Y, a la vez, al menos desde mi perspectiva a la hora de dar la clase pues estaba siendo muy rica.	Relación entre sobrecarga y programas	
Me parece a mí, por ejemplo, ahora en las capacitaciones la SEP nos está pidiendo a ciertas profesoras que vayamos. Sí es enriquecedor porque al final es contactarnos con otras realidades, por supuesto, por que hay profesores muy valiosos; el problema son la cantidad de horas a las que te llaman con esos cursos, en donde el tiempo efectivo de trabajo podría haber sido dos horas...		
A mí, por ejemplo, esta observaciones de clase que hacen a veces me gustaría que fuesen más frecuentes. A mí me serviría muchísimo.	Propuesta para solución	

Categorización de resultados de entrevistas (anexo 2), entrevista 12

ENTREVISTA 12			
Unidades	Subcategoría	Categoría	
Eres miembro del Consejo Directivo.	Posición dentro del colegio	<b>Referencia</b>	
En general, yo diría que la gente es muy trabajadora, esta comprometida con el trabajo, esa parte la intentan entregar y hacer.	Opinión positiva sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar	<b>Opinión sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar</b>	
Les gusta trabajar con niñas y también creo que tienen un espíritu de servicio, tanto a las niñas como al atender a los papás, a las profesoras.			
Sí deberían adaptarse un poco más a la sección en la que están para entender o, bueno, para compenetrarse mejor con la etapa evolutiva en la que están los niños.	Área de oportunidad sobre el trabajo realizado por la comunidad escolar		
¿Qué habría que cambiar que a mí me fascinaría? La manera en la que imparten clases.			
Hablando del personal docente, quisieras que planearan mucho mejor sus clases pero la realidad,			
Pueden llegar a ser un poco rígidas en el sentido de que pierden de vista que son niñas, digo, pensando a lo mejor en las secciones de abajo y también en las de arriba.			
Aparte también en las grandes, que a veces tienes casos de aprendizaje que cuesta o una cuestión emocional que a veces a algunas, porque unas son súper comprensivas y apoyan, como que les cuesta entender, ¿no? Como que son de la vieja guardia entonces ¿puedes o no puedes?			
Hay secciones en las que está mucho más, como... Compenetrado el equipo porque llevan más años trabajando juntas, hay mejor ambiente.	Diferencias entre secciones		
Siempre hay una sensación de sobrecarga, o sea, siempre.	Sensación de sobrecarga		<b>Sensación de sobrecarga</b>
Ahora, volteas a otros colegios y, pues, la carga es similar: tienes que calificar, tienes que revisar cuadernos, tienes que subir a un sistema, o sea... Es parte de ser Miss. Tu chamba de ser Miss no se acaba, tristemente, a las dos y media.			
Entonces hay como que medir fuerzas de todo lo que tienen que entregar, ver qué sí es real, ver en qué ellas también pueden estar perdiendo, de alguna manera, el tiempo, o sea en el buen sentido.		Propuesta para solución a la sobrecarga	
Más la parte que nosotras tenemos que ser más medidas en los eventos, en todo esto que claro que las desgasta			
O sea, como que le hemos apostado a muchas cosas en muchos frentes y entre el aprendizaje y así, pues hay unos que no haces bien.	Relación entre sobrecarga y programas	<b>Relación entre sobrecarga y programas</b>	
Entonces claro que eso va restando tiempo de clase, tiempo que después ¿cómo recuperas? O no alcanzas, entonces la Miss se pone frenética y ya no está linda con la niña y pues te la llevas de Semana Santa...	Implicaciones de la implementación de programas		
Pero bueno, eso es como en general y yo creo que habría que meter toda la carne al asador y a lo mejor irlo haciendo como a corto, mediano y largo plazo.	Propuesta para solución a aparente exceso de programas		



### ANEXO 3. Perfil de egreso del Colegio

1. Piensa de manera crítica, reflexiva y creativa, y tiene las habilidades de investigación científica y estudio que le permiten buscar, descubrir y defender la verdad con argumentos.
2. Domina los idiomas inglés y español y tiene las habilidades que le permiten expresar y defender sus pensamientos, necesidades y sentimientos de manera eficiente oralmente y por escrito.
3. Se identifica con su propia cultura y la valora, y comprende otras realidades con las que sabe dialogar respetuosamente aprendiendo cuanto hay en ellas de valioso para la humanidad. Proactivamente busca influir de modo positivo en México y el mundo.
4. Aplica con precisión el razonamiento lógico-matemático a problemas de ámbito científico y técnico, y utiliza responsable y oportunamente la tecnología como herramienta para investigar, organizar, producir y comunicar conocimiento.
5. Tiene una cultura general amplia y profunda y a través de las habilidades de trabajo interdisciplinar y colaborativo consigue encontrar soluciones creativas y eficaces a problemas complejos, abordando la realidad desde diferentes perspectivas.
6. Tiene un claro concepto del trabajo bien hecho y sabe hacerlo por servir a los demás con alegría.
7. Es líder solidaria con conciencia social para influir positivamente en todos los ámbitos de la sociedad. Es consciente de las condiciones del medio ambiente y lo protege gestionando adecuadamente los recursos disponibles y promoviendo acciones sostenibles que influyan de modo positivo en el entorno ecológico.
8. Conoce el valor de su cuerpo y lo cuida teniendo los hábitos necesarios de sueño, alimentación y deporte que le faciliten el equilibrio físico, mental y emocional. Sabe que su porte, su arreglo personal y tono humano son expresión de su identidad e interioridad femenina, y procura cultivarlas.
9. Es agradecida con Dios, sus padres y su colegio, y procura hacer vida sus enseñanzas gestionando eficazmente y con generosidad sus recursos personales, materiales y de tiempo, consiguiendo influir en la sociedad positivamente como una buena ciudadana.
10. Conoce en profundidad la doctrina cristiana, y la armonía entre la fe y la razón que dan unidad al conocimiento y la vida. Procura adquirir las virtudes humanas que le facilitan identificarse con Jesucristo adquiriendo una personalidad madura y atractiva, y busca conocerlo personalmente a través de la vida de piedad y la frecuencia de los sacramentos.
11. Toca un instrumento musical o participa en otra actividad artística, con lo que complementa la formación de su personalidad y desarrolla un sentido estético que le permite apreciar la belleza, interpretar y disfrutar el arte y la cultura.



12. Con base en sus talentos personales está abierta a descubrir su misión, y cuenta con la capacidad de compromiso y formación del carácter necesarios para consolidar un proyecto de vida personal, familiar, profesional y social en amistad con Dios.

13. Tiene capacidad de amistad y las fomenta a través de *soft skills* (empatía, tolerancia, etc.) manifestando en gestos solidarios la caridad cristiana con todas las personas que trata.

## ANEXO 4. Elementos del Modelo Pedagógico del Colegio

A continuación, se enumeran los elementos del Modelo Pedagógico del Colegio para posteriormente señalar, de cada uno de los rasgos del perfil de egreso, aquellos elementos que lo refuerzan.

Con esta información, el Consejo Directivo tiene entonces datos para decidir qué aspectos reforzar principalmente en cada evento/proyecto, qué elementos son indispensables y de cuáles podría prescindir por estar poco enfocados en alguna de las finalidades educativas explicitadas en el perfil.

Descripción de los elementos del modelo pedagógico	
I. Progrentis (piloto)	XXVIII. Salida cultural secundaria
II. Proyecto de lectura	XXIX. Convivencias primaria, sec. y prepa
III. IB (5º y 6º prepa)/ Expo IB/ CAS	XXX. Posada mantenimiento
IV. Trabajo por proyectos interdisciplinarios	XXXI. Concurso de cálculo mental
V. Proyecto Interdisciplinario Monteverde- Saber Amar Más	XXXII. Festival de la familia (preesc. y prim.) / Día de las madres bach.
VI. Cierres de Unidad (en kínder y primaria)	XXXIII. Festival de la primavera-huevos de Pascua (preesc.)/ Thanksgiving picnic & play/ Picnic de la amistad
VII. Servicio Social	XXXIV. Rosca de Reyes-CFS
VIII. Promesa (ecología)/campañas ecológicas	XXXV. Graduaciones Académicas
IX. Programa OV (prepa)	XXXVI. Diplomados y conferencias escuela de padres/ Magna Conferencia (informe de logros)
X. SEP	XXXVII. Conferencias de temas de actualidad
XI. UNAM	XXXVIII. Copa Roca- abanderamiento y premiación
XII. Ceneval/Planea/Olimpiada del conocimiento	XXXIX. Cierre de clínicas artísticas y musicales- Comedia Musical
XIII. Flipped classroom	XL. Promoción social familiar
XIV. Plays (primaria)	XLI. Despedida de 5º a 6 o prepa/Vela al Smo.
XV. Recitales (preescolar, prim, sec)	XLII. Convivencia madre-hija 6º prepa
XVI. Programa de deportes y clínicas	XLIII. Corpus Christi
XVII. Día M (familia)	XLIV. Expo arte
XVIII. Concierto de Navidad	XLV. Posada bachillerato
XIX. Cuento Día del Niño/Día del estudiante/ Día del Niño	XLVI. LAF- Life Art Festival (bienal)
XX. Rosario Viviente/ Coronación a la Virgen/ Corona de Adviento/ Festejo 2 octubre, 14 feb/ Ofrecimiento de flores	XLVII. Living Museum (sec)/ Greek myths
XXI. Programa de música y clínicas	XLVIII. Certificaciones inglés (PET, KET, FCE)
XXII. Shark tank	XLIX. Singapur
XXIII. Planillas / Sociedad de alumnas	L. Intercolegial (preesc. y prim.)
XXIV. Bazares de patronato	LI. Taller de Matemáticas
XXV. CAS IB	LII. Poetry/Speech contest
XXVI. Robótica, Francés, K Math	LIII. Viajes
XXVII. Programa de arte	LIV. Graduaciones festejo

El siguiente cuadro señala los elementos del modelo pedagógico que refuerzan los distintos rasgos del perfil de egreso:

**Rasgos del perfil de salida**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Pensamiento crítico, reflexivo y creativo	Dominio de la comunicación y dos idiomas	Identidad nacional y apertura a otras culturas	Razonamiento lógico-matemático y uso de la tecnología	Trabajo colaborativo e interdisciplinar	Liderazgo solidario y conciencia ecológica	Identidad femenina y cuidado de sí misma	Gratitud, responsabilidad, ciudadanía, gestión de recursos	Unidad de vida e identidad cristiana	Sentido estético y capacidad de admiración	Capacidad de amistad y trato digno a las personas	Trabajar bien para servir con alegría	Sentido de misión y formación del carácter
I	I	III	III	III	III	V	VII	V	III	V	VII	V
II	II	XXII	IV	IV	VII	VII	VIII	VII	V	VII	XIII	VII
III	III	XLVI	XII	VI	XVII	IX	XVII	VIII	VIII	XVII	XXI	IX
IV	IV		XIII	XVI	XXIII	XVI	XXIII	IX	XV	XIX	XXIII	XIV
V	V		XXII	XXI	XXIV	XX	XXIV	XVIII	XVIII	XXIII	XXV	XV
VI	VI		XXVI	XXII	XXV	XXIII	XXV	XX	XXI	XXV	XXX	XVI
XII	XII		XXXI	XXIII	XXX	XXVIII	XXVIII	XXIII	XXVII	XXVIII	XXXIX	XVIII
XIII	XIII		XLIX	XXV	XXXIV	XXIX	XXIX	XXVIII	XXXIX	XXIX	XL	XXIII
XLVIII	XIX		LI	XXX	XL	XXXII	XXX	XXIX	XLIV	XXX	XLIII	XXV
XXII	XXII			XXXVIII	XLI	XXXIII	XXXII	XXXIII	XLVI	XXXIV	XLIV	XXVIII
XXV	XXIII			XXXIX	LIV	XXXVII	XXXIV	XXXIV	XLVII	XXXVIII	XLVI	XXIX
XXVI	XXV			XL		XXXVIII	XXXV	XXXVI	L	XL	XLVII	XXX
XXXVII	XXVI			XLI		XL	XXXVIII	XXXVII		XLI		XXXI
XXXVII	XLVIII			XLVI		XLI	XL	XXXVIII		XLII		XXXVII
	LII			XLVII		LIII	XLI	XL		XLV		XXXVIII
				L		LIV	XLII	XL		LIII		XXXIX
						III	LIII	XLII		LIV		XLII
								XLIII				XLVI
								XLV				LIII
								L				LIV
								LIII				
								LIV				
								III				

## ANEXO 5. Plan Estratégico de Innovación Pedagógica del Colegio (PEIP)

Como se ha explicado, el autodiagnóstico pedagógico arrojó información sobre las buenas prácticas que se realizan de forma consensuada en el colegio y también sobre las áreas de mejora. Se resumen en el siguiente cuadro:

Buenas prácticas encontradas (Más del 50% del profesorado lo hace)	Áreas de mejora encontradas (Menos del 50% del profesorado lo hace)
Para determinar los propósitos de las unidades temáticas en función del tiempo disponible se toma como referencia la capacidad de aprendizaje del niño.	Para garantizar que los contenidos que se imparten se encuentren adecuadamente actualizados es necesario partir de una investigación sobre la validez de los mismos en función de los últimos avances reconocidos por la ciencia o ciencias que le de soporte.
El criterio para determinar si los contenidos de la unidad didáctica son los necesarios para alcanzar los objetivos, son los intereses y las capacidades de los alumnos.	Los contenidos de la evaluación se determinan según los propósitos didácticos establecidos en cada unidad temática.
Para que la programación de la materia sea flexible y permita una adaptación a las necesidades de los alumnos, se diseña una programación como propuesta inicial para ser adaptada.	Para conocer el proceso de aprendizaje de los alumnos según los propósitos didácticos y contenidos, se utilizan los siguientes instrumentos: registros para la observación sistemática (pautas de observación, cuadros de doble entrada, portafolios, registros sonoros o visuales, etc.), trabajos o ejercicios, individuales y de grupo-clase.
Mediante actividades y observaciones, se garantiza que el proceso de evaluación de los alumnos proporcione información sobre el proceso de enseñanza - aprendizaje, desde el inicio de la unidad hasta su finalización.	
Para contemplar la autorregulación de los aprendizajes por parte de los alumnos, realizan actividades en las que los alumnos reflexionan sobre lo que sabían, lo que han aprendido y cómo lo han aprendido.	Se realizan los informes de evaluación sobre los alumnos de forma distinta según los intereses y las necesidades de cada uno de los destinatarios.

Las áreas de mejora se determinaron a partir de las prácticas que, siendo buenas o deseables, no están presentes en el centro de forma generalizada – es decir, son buenas prácticas pero anecdóticas, y por ello no generan cultura docente. O bien porque siendo algo generalizado, no se realiza del modo más recomendable en función de la ciencia pedagógica sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El siguiente cuadro presenta el plan estratégico de innovación pedagógica en función de lo anterior. Señala cuatro elementos de los ámbitos analizados a trabajar en un corto y mediano plazos (abarcando cuatro ciclos escolares), dejando para más adelante la calendarización del trabajo en el largo plazo, que incluirá el resto de los ámbitos detectados como áreas de mejora.

	PROYECTO/OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN DE MEJORA / INNOVACIÓN	AÑO DE EJECUCIÓN
Corto plazo	Conocimiento del proceso de aprendizaje de los alumnos según los propósitos didácticos y contenidos, con dominio de la utilización de ciertos instrumentos.	Elaborar registros de observación (pautas de observación, cuadros de doble entrada, portafolios, registros sonoros o visuales, etc.) individuales y de grupo-clase como instrumento básico para saber cómo se aprende.	2017-2018
	Determinar la secuenciación y temporización de los contenidos	Hacerlo teniendo como criterio la secuencia lógica y natural de lo cotidiano.	2018-2019
Mediano plazo	Registro del proceso de aprendizaje y de los resultados.	Establecer pautas de observación sistemáticas del proceso de aprendizaje de cada alumno/a.	2019-2020
	Realizar informes de la evaluación sobre los alumnos.	Elaborar la información de forma distinta según los intereses y las necesidades de cada uno de los destinatarios.	2020-2021

El primer equipo de trabajo (CPA) que diseñará la pauta de trabajo común, tendrá como tarea la primera innovación: *Elaborar registros de observación (pautas de observación, cuadros de doble entrada, portafolios, registros sonoros o visuales, etc.) individuales y de grupo-clase como instrumento básico para saber cómo se aprende.*

## ANEXO 6. Guion de entrevistas de evaluación al terminar la “Fase 3” del Sistema Escalae

Entrevista núm.: _____	Fecha: _____
Hora: _____	
Entrevistador: _____	

Las preguntas que se harán en entrevista a algunos **miembros del cuerpo directivo y docente al terminar la fase 3 del sistema Escalae** son las siguientes:

1. ¿Podrías resumir brevemente en qué ha consistido la intervención de Escalae en el Colegio?
2. ¿Percibes algún beneficio concreto en la dinámica de trabajo del colegio, o en la tuya propia?
3. ¿Crees que hay mayor claridad en las finalidades educativas y una mayor consistencia en lo que la institución hace día a día por conseguirlas?