

2021
METAS
EDUCATIVAS

2017

MIRADAS SOBRE LA EDUCACIÓN EN IBEROAMÉRICA

Organização
de Estados
Ibero-americanos



Para a Educação,
a Ciência
e a Cultura

Organización
de Estados
Iberoamericanos

Para la Educación,
la Ciencia
y la Cultura

**Desarrollo profesional y liderazgo
de directores escolares en Iberoamérica**



Anexos

Capítulo 5

Anexo 5.1. Documentación recibida de los países sobre buenas prácticas del director escolar

Argentina

Actualmente está en marcha un programa del Instituto Nacional de Formación Docente, que consiste en formación situada para 4.000 integrantes de equipos directivos y 130 supervisores/inspectores en temas de gestión institucional y gestión pedagógica. Los ejes de trabajo son:

- Gestión escolar (pedagógica e institucional)
- Uso de la información para la toma de decisiones
- Acompañamiento a docentes
- Trabajo con estudiantes en riesgo pedagógico
- Acompañamiento didáctico en lengua y matemática

También desde el 2012 funciona el Programa de Gestión Escolar para la Mejora de los Aprendizajes de la Asociación Civil Estrategias Educativas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) en Argentina.

El objetivo general del Proyecto es que los directores de las escuelas participantes logren fortalecer sus prácticas de conducción y gestión con focalización en los logros de aprendizaje de los estudiantes, atendiendo a la diversidad de sus contextos culturales.

El Programa está compuesto por dos etapas, la primera es la “Capacitación Inicial”. Esta etapa consiste en la apropiación conceptual, técnica y práctica de los contenidos de la propuesta GEMA; y la segunda “Consolidación” de la aplicación acompañada en las escuelas, con asesoramiento y seguimiento de un equipo de expertos.

Para más información sobre este Proyecto: <http://www.estrategiaseducativas.org/nuestros-programas>

Además, actualmente está en marcha un programa del Instituto Nacional de Formación.

Bolivia

Políticas públicas concretas sobre uno o varios de los aspectos que se han abordado en este cuestionario: Los nuevos retos educativos demandan directores diferentes con un rol más pedagógico, transformador (MESCP).

Existen 80 experiencias pedagógicas bolivianas en el Modelo Educativo Socio comunitario Productivo (MESCP), ver en la siguiente página <https://es.scribd.com/doc/316937892/Final-Profocom>

Bolivia tiene experiencias exitosas en la formación:

- “UNESCO - Catastro de experiencias relevantes de políticas docentes en América Latina y el Caribe”.
- Programa de Formación Complementaria para Maestras y Maestros en Ejercicio PROFOCOM.
- Implementación del Programa de Profesionalización de Maestros Interinos (PPMI). Bolivia.

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/catastros-experiencias-relevantes.pdf>

Brasil

Distrito Federal:

Promovemos um encontro com todos os gestores, anualmente, e selecionamos alguns gestores que tenham desenvolvido uma boa prática de gestão para compartilhar com os outros colegas, é um diálogo de gestor para gestor. O que mais chama a atenção são as escolas que ao repensar a prática pedagógica, melhoraram os seus indicadores.

Mato Grosso: - Prêmio Gestão Escolar – Qual escola queremos?

Iniciativa do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), convida e estimula todas as escolas públicas do Brasil a entrarem em um processo de autoavaliação da sua gestão. Destaca a importância da participação de toda a comunidade escolar com o objetivo de que encontrem, coletivamente e sob a liderança do diretor, novos caminhos para o aperfeiçoamento do trabalho educativo.

No período de 2007 a 2010 a implementação da auto avaliação, motivada pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, teve um avanço significativo no Estado de Mato Grosso a partir de 2009 com o aumento do número de escolas que realizaram o processo de avaliação nos diversos segmentos da gestão escolar. Isso se deve ao maior empenho e articulação da Seduc junto às Unidades Escolares, o que estimulou a participação destas no PNRGE, resultando na classificação do Estado de Mato Grosso entre as seis finalistas no país, nos anos de 2009 a 2010.

Este Prêmio contribuiu para que as escolas incorporassem uma cultura de auto avaliação de seu processo de gestão. E para destacar e disseminar as experiências de referência na área, a E.E “Luiza Nunes Bezerra”, Município de Juara, ganhadora do 1º lugar Nacional do Prêmio de Gestão/2013 oferta Ensino Fundamental organizado por Ciclos de Formação Humana, com dois turnos de funcionamento com 850 alunos em 32 turmas, com a Equipe Gestora a quase duas décadas com intenso trabalho com equipe escolar muito comprometida, atuante e tem como foco a qualidade das aprendizagens dos estudantes.

Principais Desafios a partir da auto avaliação:

- Todos os estudantes com aprendizagem qualificada
- Formação continuada
- Participação da comunidade escolar
- Manutenção e superação de índices, apontados no diagnóstico
- Projetos inovadores, com ampla participação de professores e estudantes
- Superação
- Comprometimento, coletividade, análise, planejamento/ replanejamento do trabalho
- Estudo semanal de 4h na escola, avaliar e refazer as práticas à luz das teorias. Reflexão e Ação
- Reuniões, Assembleias, Dia “ D” e participação nos projetos
- Evasão zero
- IDEB 6.7 e 6.4, análise reflexão- empenho-ação

A equipe escolar a partir da participação no Prêmio de Gestão Nacional criou-se a cultura de avaliação em todas as dimensões dos processos escolares com a intensão de manter os resultados positivos alcançados.

Rondônia:

Experiência de direção escolar em que fortaleceu a participação dos pais no acompanhamento dos seus filhos, formação continuada em serviço com seus professores, estudos de recuperação para alunos com menor rendimento, com isso melhorou os indicadores educacionais da escola.

Amazonas:

Boas Práticas do Projeto Avançar.

Santa Catarina:

De acordo com o Decreto Estadual N° 1.794/13, com alterações introduzidas pelos Decretos SC N° 243/15, N° 284/15, N° 307/15 e N° 359/15, que “dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional, em todos os níveis e modalidades, da rede estadual de ensino”, o proponente elaborará o Plano de Gestão Escolar - PGE junto com a comunidade escolar em consonância com as prioridades da Política de Educação do Estado, baseado em diagnóstico da realidade educativa e nos desafios da escola a qual é candidato.

O Plano de Gestão representa o compromisso com a Escola e a Secretaria de Estado da Educação - SED, servindo de base para a redefinição, junto com a comunidade escolar, dos instrumentos de gestão da escola. Deve ter como base o Projeto Político Pedagógico - PPP da escola, a Proposta Curricular do Estado de Santa Catarina e a legislação vigente.

Ao elaborar o Plano de Gestão, é necessário que o proponente tenha conhecimento da realidade da escola e seus indicadores, seus avanços e desafios, para que possa definir objetivos, metas e ações na perspectiva de dar respostas aos fatores críticos evidenciados pelos indicadores e que favoreçam o compromisso com o ensino e com os resultados na aprendizagem de todos os estudantes.

É importante que o proponente de PGE reavalie as metas já definidas no PPP e, a partir de então, faça sua proposição, considerando as dimensões: pedagógica, administrativa, financeira e física.

Ceará: Secretaria de Estado da Educação

Realização de processo diferenciado para diretor com análise meritocrática e comportamental para as escolas de educação profissional.

Paraíba:

Atualmente temos 525 escolas da rede estadual de ensino inscritas no Prêmio Escola de Valor, ação realizada na Paraíba desde 2011 que revela muitas experiências exitosas.

Mato Grosso do Sul: Projeto AJA-MS Avanço do Jovem na Aprendizagem em Mato Grosso do Sul.

O Projeto AJA-MS tem o objetivo de oportunizar aos (às) jovens estudantes, de 15 a 17 anos, com distorção de idade/ano, possibilidade de acesso ao sistema educacional e a complementação dos seus estudos de forma integrada, qualificada e participativa. Proporcionar um ensino diversificado que ofereça o crescimento intelectual e científico atendendo as perspectivas iniciais no mundo do trabalho e maiores oportunidades para constituir-se socialmente.

O projeto favorece o exercício do protagonismo juvenil e a transformação social como consequência das ações pedagógicas realizadas no ambiente escolar, dando voz e vez aos adolescentes com a efetiva participação da família na escola.

Metodologias diferenciadas, professores criativos, valorização dos saberes, desenvolvimento do conhecimento científico e cultural, material pedagógico específico, equipe multidisciplinar são os diferenciais do Projeto, necessários para a construção de um conhecimento integral dos jovens 15 a 17 anos.

Tocantins:

O Estado do Tocantins desenvolve o Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada que tem como objetivo democratizar a gestão educacional, visando dar agilidade e autonomia para elaborar, implementar e fortalecer o Projeto Político Pedagógico, em conformidade com a realidade e as necessidades de cada Unidade Escolar, partindo do processo de autoavaliação da gestão escolar.

O programa fundamentou-se na participação efetiva das comunidades escolar e local no processo educativo, na responsabilidade social, na descentralização dos recursos públicos e na autonomia, visando à melhoria da qualidade do ensino, expressa pelo sucesso do aluno na sua formação acadêmica.

Considerando os avanços alcançados, é necessária uma adequação do programa no sentido de incentivar a equipe gestora da unidade escolar no fortalecimento da construção e reestruturação do Projeto Político Pedagógico - PPP, como documento que representa a identidade da instituição e, através dele, conquistar e exercer a sua autonomia. Assim, avançando no gerenciamento das suas ações de forma descentralizada, adequando a gestão às peculiaridades e ao contexto no qual está inserida.

A participação das unidades escolares junto ao Programa Escola Comunitária de Gestão Compartilhada se efetivou a partir da criação da Associação de Apoio à Escola - AAE/ Conselhos Escolares - CE , formada por membros da comunidade escolar (pais, profissionais da educação, alunos) e local (comunidade geral). A sua composição é constituída por uma diretoria executiva; um conselho educacional e comunitário e um conselho fiscal.

É uma experiência pioneira no Brasil, sendo um processo sistematizado para garantir a autonomia da escola, e, por meio dele, o Governo do Estado e a Comunidade Educacional do Tocantins pretende desenvolver um trabalho, sobretudo, de gestão, para que a escola seja efetivamente pública.

Ao definir novas diretrizes para o Programa a Seduc estabelece como prioridade para todas as escolas o processo de autoavaliação como indicador da descentralização de recursos. A escola deve identificar as dificuldades e estabelecer estratégias com foco nos resultados educacionais dos alunos.

Colombia

El MEN desde el año 2010 ha venido implementando el Programa Todos a Aprender – PTA, cuyo objetivo fundamental es transformar la calidad de la educación en el país, concentrándose en aquellas regiones que más lo requieren. Es una iniciativa que beneficia a estudiantes a través de acciones integrales que disminuyen las brechas y las debilidades del sistema educativo.

Para lograr que los estudiantes mejoren su desempeño, es claro que deben fortalecerse las condiciones que favorecen los procesos de aprendizaje de quienes asisten a establecimientos que afrontan las mayores dificultades. Entre los factores que afectan el desempeño, visto desde una perspectiva integral, se encuentra la gestión de la institución, la coherencia del currículo, el uso pedagógico del tiempo escolar, las condiciones básicas para la permanencia, la existencia de material educativo de apoyo para docentes y estudiantes y la participación de las familias, entre otros.

Es así, que en el diseño del Programa se han considerado dos conjuntos de referentes para armonizar el quehacer transformador de la calidad educativa:

- a) los factores asociados al aprendizaje que concurren en el espacio privilegiado del aula, reseñados en la literatura actual sobre calidad de la educación, y
- b) los principios que orientan las acciones y compromisos de los múltiples actores involucrados en la transformación, relacionados con las comprensiones que sustentan sus decisiones.

Los estudios nacionales e internacionales, concuerdan en señalar que para mejorar el aprendizaje es indispensable actuar sobre diferentes factores que se encuentran asociados al desempeño de los estudiantes y que concurren en el espacio que denominamos aula. Entre ellos la formulación del PTA hace énfasis en:

- El maestro, responsable de buena parte del avance exitoso del estudiante. Su capacidad para generar ambientes de aprendizaje altamente eficaces es factor fundamental, que puede atenuar considerablemente el efecto de los demás factores.
- La existencia de un currículo coherente que identifique claramente aprendizajes fundamentales esperados y momentos para lograrlos y que, en consecuencia, sirva de guía para la acción de los maestros, incluidas las de evaluación formativa frecuente.
- Los materiales educativos, si bien pueden tener un efecto menor en relación con los otros factores, es evidente que apoyan la labor de los maestros y los esfuerzos de los estudiantes. Un material de alta calidad, apropiado para el nivel y condiciones del maestro y de los estudiantes, sirve de herramienta de aprendizaje para ambos.
- La evaluación, tanto del aprendizaje como para el aprendizaje, apoya y fortalece los procesos formativos en el aula, así como la reflexión institucional. Sin evaluación no es posible plantear procesos rigurosos de mejoramiento continuo, ni procesos serios de aprendizaje. La literatura igualmente señala que no es posible suplir con un solo instrumento diferentes objetivos de evaluación, pues se termina por comprometer todos los objetivos; se

requiere de un banco de instrumentos orientados a la evaluación formativa aplicados e interpretados por el maestro.

- La gestión educativa, representada en la organización y armonización de las diferentes acciones de los actores de la comunidad educativa, que utilizan el análisis de datos recolectados análisis para implementar ajustes en las actividades de aula, el uso de los materiales educativos y las estrategias de evaluación con el fin de mejorar el desempeño. La gestión incluye promover expectativas y compromisos con el aprendizaje por parte de todos los actores de la comunidad educativa, lo que debe involucrar a los mismos estudiantes, junto con sus padres, maestros, directivos, miembros del gobierno escolar, autoridades educativas y demás actores involucrados.
- El contexto familiar, espacio privilegiado de aprendizajes, retos, creencias y expectativas para los niños. Un porcentaje importante del éxito de un estudiante se explica en función del nivel socio económico y la actividad intelectual de la familia así como las altas expectativas que esta le genera. Por otra parte los estudios resaltan la importancia de involucrar a los padres con el quehacer del aula, empezando por lograr una asistencia escolar estable y enfatizando su participación en el establecimiento y alcance de metas de los estudiantes.
- La infraestructura escolar, la cual favorece a un mejor desempeño de los estudiantes; así como las estrategias complementarias dirigidas a facilitar la llegada de los estudiantes a la escuela y a garantizar su permanencia cotidiana en ella.

La estrategia del PTA es crear las condiciones para lograr prácticas de aula efectivas, que propicien el proceso de aprendizaje de los estudiantes, de manera integral y sistémica que tenga en cuenta acciones factores asociados al desempeño. El Programa se desarrolla bajo cinco componentes:

- El *componente pedagógico* se refiere a la interacción comunicativa que se establece entre el docente y los estudiantes en contextos específicos; en ella se busca crear un ambiente de aprendizaje que facilite oportunidades a los estudiantes para que ellos construyan conceptos, desarrollen habilidades de pensamiento, valores y actitudes. Su implementación requiere la organización y uso pedagógico de: i) referentes curriculares claros que indiquen los objetivos de aprendizaje con los que se compromete el grupo de estudiantes en un período dado, para que puedan apropiarse del conocimiento universalmente definido para cada grado; ii) concepción e instrumental apropiado para implementar la evaluación educativa, así como iii) la selección y uso de materiales educativos para docentes y estudiantes, acordes con los ambientes de aprendizajes esperados. El objetivo específico es construir comunidades escolares colaborativas que fomenten en todo el estudiantado altos niveles de logro.
- El *componente de formación situada*, sustentada en acompañamiento y en las problemáticas específicas del aula en torno a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, enfoca la estructuración de oportunidades para que el colectivo de maestros afine sus prácticas de aula; consecuentemente su desarrollo está relacionado con la creación, puesta en marcha y mejoramiento de ambientes de aprendizaje efectivos en contextos especialmente difíciles. Comprende un conjunto de estrategias de interacción de comunidades de aprendizaje,

acompañamiento por parte de docentes tutores al colectivo de maestros de cada EE y soporte a la capacidad de formación, que incluye procesos de sistematización y difusión de las lecciones aprendidas en contextos difíciles. Esta estructura se desarrolla en un ambiente de formación e intercambio y perfeccionamiento de conocimientos, actitudes y Buenas Prácticas, con el objetivo de formar, con apoyo técnico apropiado, comunidades de aprendizaje comprometidas con procesos de mejoramiento.

- El *componente de gestión educativa* se concentra en modular los factores asociados al proceso educativo, de manera tal que permita imaginar de forma sistemática y sistémica lo que se quiere que suceda (planear), organizar los recursos para que suceda lo que se imagina (hacer), recoger las evidencias para reconocer lo que ha sucedido y, en consecuencia, qué tanto se ha logrado lo que se esperaba (evaluar) para, iterativa y oportunamente, realizar los correctivos necesarios (decidir). Su objetivo es, en el conjunto de aulas de los establecimientos educativos focalizados, apoyar el progreso de los procesos de gestión académica, con un enfoque inclusivo y participativo, a través de un plan transformador de la calidad en la escuela, contextualizado en relación con las capacidades de cada comunidad educativa.
- El *componente de condiciones básicas* se refiere a los escenarios imprescindibles para garantizar que el estudiante pueda estar inmerso en los ambientes de aprendizaje que le proponen las prácticas de aula. Tres son las condiciones consideradas básicas, así: i) que los estudiantes puedan llegar a la escuela, bien porque esta es cercana a su lugar de habitación o porque existen medios que facilitan su desplazamiento hacia ella; ii) que existan espacios funcionales, para que los estudiantes puedan desarrollar las actividades escolares y iii) que los estudiantes permanezcan en la escuela en forma cotidiana y, para que su capacidad de aprendizaje sea mejor, existan estrategias complementarias como las asociadas a la alimentación y nutrición. El objetivo es brindar soporte complementario a familia y EE para que puedan garantizar la cotidiana asistencia escolar.
- El *componente de apoyo, comunicación, movilización y compromiso social*, es transversal a todo el proceso de transformación educativa y hace referencia a la necesidad de impulsar una actitud nacional comprometida con la calidad del sistema educativo para que todos los niños y niñas del país aprendan bien y que se amplíen las condiciones y oportunidades para hacerlo. No existe un solo caso en el mundo en el que una institución educativa o un sistema educativo hayan podido cambiar drásticamente la trayectoria de los logros de sus estudiantes sin un liderazgo y un compromiso fuerte entre la comunidad educativa y la sociedad en su conjunto.

El éxito del programa reside en que sus cinco componentes funcionen en armonía unos con otros, de tal manera que los procesos que se generan a partir de ellos, en las diferentes etapas y niveles del Programa, contemplen acciones integradas que se dinamicen unas con otras. En razón a ello el componente de gestión está concebido desde un enfoque sistémico que facilita las relaciones entre los diferentes agentes y niveles del PTA, al tiempo que identifica y optimiza los recursos nacionales, regionales, institucionales y del entorno para imprimirle efectividad, sostenibilidad y eficacia al Programa.

Dado todo lo anterior, el directivo docente es pieza fundamental en la implementación y desarrollo del PTA, porque le asigna la responsabilidad de armonizar el aporte de cada uno de los involucrados, los oriente y facilite el que cada uno ejerza con responsabilidad su papel.

La gestión es un proceso integral en el cual las actividades de planear, ejecutar y evaluar interactúan continuamente sobre la base del mismo propósito que es el cumplimiento de los objetivos previstos en el PTA,

http://aprende.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/naspublic/articles-348122_documento.pdf
<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/pta/1987>

Cuba

Dimensiones e indicadores para evaluar la capacidad de dirección de los directores de Secundaria Básica. Autora: Lic. Angela Lilia Rodríguez Maden. Holguín, 2003

La política de evaluación de los cuadros del estado cubano establece entre sus parámetros la evaluación de la capacidad de dirección. Al poner en práctica esta orientación existen dos problemas esenciales: no se orienta como realizar la evaluación de este indicador y los directivos que deben actuar como evaluadores no se encuentran preparados para realizar dicha actividad de forma eficiente.

La evaluación de la capacidad de dirección, resulta un problema complejo a partir de la complejidad tanto del concepto capacidad, como del proceso de dirección en sí mismo, lo que supone que deben establecerse parámetros que orienten al evaluador y permitan una evaluación objetiva del cuadro.

Como resultado de la investigación se propone una solución al problema, planteando dimensiones e indicadores para evaluar la capacidad de dirección de los directores de la Enseñanza Secundaria Básica con un enfoque más integral y estructurado del que se realiza en la actualidad a partir de los fundamentos teóricos de Administración de Recursos Humanos, lo legislado en los documentos de carácter político estatal y jurídico que rigen la Política de Cuadros del Estado cubano así como las concepciones filosóficas, socio psicológicas y pedagógicas de la Educación cubana.

Como resultados de la investigación se presentan:

- Una redefinición del concepto capacidad de dirección.
- El diagnóstico acerca de la evaluación de la capacidad de dirección de los directores de centro de la Enseñanza Secundaria Básica de Holguín .
- Un conjunto de dimensiones e Indicadores para evaluar la capacidad de dirección y las recomendaciones metodológicas para su puesta en práctica.
- Un plan de capacitación para los directores encaminado a resolver los problemas y necesidades de superación inventariadas durante el diagnóstico, relacionados con la evaluación de la capacidad de dirección.

Modelo de dirección de los recursos humanos para la profesionalización del desempeño profesional pedagógico de directivos y reservas de dirección. Autora: M Sc. Juana Gómez Canett; Ciudad de La Habana, 2010

La tesis expone la necesidad de profesionalización del desempeño profesional pedagógico, con énfasis en el aspecto humano, de directivos y reservas de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, tomando en consideración la importancia que reviste la dirección de todos los recursos humanos.

Se identifican mediante el análisis histórico-lógico y la sistematización, cuatro tendencias, que se consideran rasgos esenciales en la comprensión y el desarrollo de la dirección de los recursos humanos en el ámbito educacional.

También constituyeron puntos de partida para la elaboración de la propuesta, que tiene como elementos esenciales: el enfoque sistémico de los niveles de dirección y la pedagogización del proceso de dirección de los recursos humanos a nivel individual, a lo que se define como profesionalización; que constituye la respuesta a la solución de los problemas del desempeño profesional pedagógico identificados en directivos y reservas en el micronivel de dirección de los recursos humanos.

Se propone un modelo teórico de dirección de los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico, en el cual se revelan los componentes y las relaciones esenciales de subordinación y coordinación entre estos, desde las leyes y los principios y las formas de la Educación Avanzada, en que tiene una función preponderante la Consultoría Educacional Cooperada y Combinada para la profesionalización de directivos y reservas.

“Diseño de un sistema de formación basado en la gestión de competencias para Directores de Escuelas”. Autor: Lic. Antonio Gutiérrez Huergo; Ciego de Ávila, 2003

El objeto de estudio del trabajo consiste en el diseño de un sistema de formación de las competencias que requieren los directores de escuelas para un desempeño exitoso en las condiciones de un proceso de transformación educacional.

El trabajo se realizó en la provincia de Ciego de Ávila para el universo de los directores de escuelas, realizándose una caracterización de la situación actual y un estudio de 23 directores de éxito para determinar las competencias necesarias del saber hacer y el perfil de competencias del director de escuela.

Esto fue aplicado a cuatro municipios de la región nordeste y se realizaron los mapas de competencias actuales, las brechas individuales y los planes de formación general. Los resultados obtenidos permitieron el diseño de un plan de formación para directores de escuelas basado en la gestión de competencias.

Fue diseñada una tecnología para medir el impacto del Plan de Formación para el rango del dominio del saber hacer de los Directores de Escuelas de los municipios seleccionados.

Fue establecida una estrategia para la implementación eficaz del Sistema de Formación basado en la Gestión de Competencias para los Directores de Escuelas. La fase de implementación de esta estrategia tiene como centro el desarrollo del conjunto de actividades que garantizan el cumplimiento de los objetivos del plan de formación para el rango del dominio del saber hacer de los Directores de Escuelas de los municipios seleccionados, como consecuencia de la interacción armónica y coherente de sus componentes.

Ecuador

Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Carlos Andrade Marín

En el área de Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Carlos Andrade Marín, ubicado en la ciudad de Quito, desde hace un año se encuentra Marco, un niño de 13 años de edad con Síndrome de Down (discapacidad intelectual) y distrofia muscular de Duchenne (enfermedad progresiva que produce debilidad en los músculos), que permanentemente necesita de un respirador artificial y, además, requiere el apoyo del personal de salud para cubrir sus necesidades básicas.

Actualmente, Marco se encuentra en 8° grado de Educación General Básica en una institución educativa. A pesar de que no ha acudido a su colegio, Marco continúa su proceso educativo gracias al “Programa de Atención Educativa Hospitalaria y Domiciliaria” a cargo del Ministerio de Educación y del Ministerio de Salud Pública, cuyo objetivo es garantizar el acceso, permanencia y aprendizaje dentro del sistema educativo de los niños, niñas y adolescentes en situación de enfermedad, hospitalización-internación, tratamiento y/o reposo médico prolongado, recibiendo una atención educativa, en forma colectiva y/o personalizada, integral y de calidad, para la continuidad de su proceso de enseñanza aprendizaje en el contexto educativo hospitalario y/o domiciliario (Espinosa y Salazar, 2016). El Programa se fundamenta en los enfoques de derechos, inclusión, bienestar, integralidad y ecológico-contextual, siempre bajo el lema: *¡Porque para ellos no existen límites en sus sueños!*

De esta forma, los docentes del Programa, quienes cuentan con las competencias profesionales y personales para laborar en el contexto hospitalario, con la respectiva autorización del personal médico, acuden de lunes a viernes, de 9,00 h. a 10,00 h., a la cama de Marco, llevando consigo el aula móvil (mobiliario que cuenta con recursos pedagógicos), para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje siguiendo el currículo oficial con adaptaciones específicas, según su necesidad educativa especial. Con este programa, además de trabajar y reforzar destrezas, se evalúa el aprendizaje mediante una metodología lúdica, personalizada, flexible e innovadora, que incluye el uso de herramientas TIC. Los docentes del programa coordinan la planificación curricular y el reporte de calificaciones con los docentes de la institución educativa y, asimismo, se encargan de propiciar las aproximaciones para promover los vínculos afectivos entre Marco y los miembros de la comunidad educativa. Sus compañeros de grado le envían mensajes, saludos y acuden al hospi-

tal, una vez por semana, para brindarle tutorías entre pares, asegurando el desarrollo del sentido de identidad y pertenencia. Es decir, Marco se siente parte del grupo de estudiantes de una institución educativa y, con ello, puede cumplir uno de sus sueños: continuar sus estudios.

Dentro de este proceso, la participación del director de la institución educativa ha sido fundamental para desarrollar políticas, culturas y prácticas inclusivas mediante su gestión y compromiso. La coordinación del director ha permitido articular diferentes acciones entre todos los actores involucrados en el Programa: docentes, profesionales de las Unidades de Apoyo a la Inclusión, personal de salud, familias, estudiantes y profesionales de los Departamentos de Consejería Estudiantil.

Así como Marco, en Ecuador se han beneficiado del Programa, entre enero de 2016 y abril de 2017, 10.723 niños, niñas y adolescentes en situación de enfermedad, hospitalización, tratamiento o reposo médico prolongado, de los cuales 911 presentaron enfermedades catastróficas, siendo estos los de mayor riesgo de deserción del sistema educativo (Dirección Nacional de Educación Especializada e Inclusiva, 2017).

Actualmente, a nivel nacional, el Programa está ejecutándose en 43 establecimientos de la red de salud pública y privada; la meta para este año es llegar a 50 hospitales y, paulatinamente, hasta el año 2026 alcanzar el 90% de las casas de salud de todo el país.

El Programa tiene una fundamentación legal muy sólida, que deriva de los diferentes tratados, instrumentos y acuerdos internacionales y nacionales; entre ellos, el Acuerdo Interministerial N°. 00000109 suscrito entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud Pública, publicado en el Registro Oficial N°.752, el 8 de noviembre de 2016, para la implementación del “Modelo Nacional de Gestión y Atención Educativa Hospitalaria y Domiciliaria” y su respectivo Programa.

El Salvador

Instituto Nacional de Nueva Guadalupe, San Miguel

Liderazgo directivo en la atención a estudiantes en vulnerabilidad social, gestión de becas escolares y promoción de primer empleo.

Instituto Nacional Sarbelio Navarrete, San Vicente

Liderazgo directivo en la permanencia escolar mediante un programa de subsidio al transporte y alimentación a estudiantes por el Consejo Directivo Escolar. Gestión de desarrollo de competencias emprendedoras en estudiantes.

Centro Escolar Cantón Pepenance, Ahuachapán

Liderazgo directivo para la formación integral de estudiantes con apoyo de la comunidad mediante el desarrollo de actividades agropecuarias para la seguridad alimentaria.

Centro Escolar Caserío Los Sánchez, Chilanga, Morazán

Hermanamiento e intercambio de experiencias entre estudiantes del centro escolar y estudiantes de centros educativos de España.

Centro Escolar San José Las Flores, Chalatenango

Mejora de la convivencia escolar mediante relaciones con las familias y la comunidad escolar.

Centro Escolar Saúl Flores, Jucuapa, Usulután

Integración del arte y el deporte en las actividades escolares como estrategia de apoyo a la inclusión.

España

Ceuta - CEIP Mare Nostrum (Público)

El poder transformador de la ilusión: juntos aprendemos y entre todos mejoramos.

Andalucía (Huelva) – CEIP Menéndez Pelayo (Público)

Aumentar la participación de las familias en la vida del centro.

Aragón (Zaragoza) - Colegio Condes de Aragón (Privado-concertado)

Construir desde el centro educativo un proyecto de vida para los estudiantes a través de un perfil competencial de salida.

Madrid - IES Atenea (Público)

Desarrollo de procesos de enseñanza colaborativa en las aulas como estrategia de respuesta a los resultados de las evaluaciones externas e internas.

Navarra - IES Navarro Villoslada (Público)

Elaboración, implementación y evaluación de un plan estratégico de centro como motor de cambio educativo.

Madrid - IES Príncipe Felipe (Público)

Evaluación de la docencia del profesorado de un centro de educación secundaria.

Guatemala

Experiencia trabajada en Guatemala en los años 2006 al 2009 del Programa “Mejora de la Calidad Educativa” (MECE).

Honduras

Haber despolitizado la elección del Maestro de Año basándola en el sacrificio y las dificultades que se vencen para ejercer la labor.

La práctica de las Redes educativas que permite interactuar entre centros educativos.

México

Desde el ciclo escolar 2015-2016 se implementa una evaluación de impacto que se realiza en coordinación con el Banco Mundial en materia de autonomía de gestión escolar. Como parte de esta intervención experimental se están implementando y evaluando algunas líneas de intervención para fortalecer la función directiva en las escuelas de educación básica:

- Diplomado en liderazgo y Gestión.
- Certificación de competencias de gestión escolar.
- Sistema de indicadores e instrumentos para la detección y seguimiento a estudiantes en rezago.

El estudio se hace en aproximadamente 700 escuelas de tratamiento y 700 escuelas de control en siete entidades del país, cuyos resultados están siendo documentados para presentarlos en un informe final en marzo de 2018 ya que el estudio tiene una duración de dos ciclos escolares 2015-2016 y 2016-2017. El instrumento de medición es una adaptación al sistema educativo mexicano del *World Management Survey*, de la *London School of Economics*, lo que permite contar con resultados comparativos a nivel internacional.

Destaca también el esfuerzo para el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares, colegiado escolar integrado por el director y su grupo de docentes, como un esfuerzo para fortalecer la gestión colectiva bajo el liderazgo del director de la escuela en torno a procesos clave de autoevaluación, planeación, implementación, seguimiento y rendición de cuentas. A lo largo de los últimos cuatro ciclos escolares, se ha desarrollado un esfuerzo sostenido para: 1) Garantizar que el CTE cuente con tiempo para reunirse mensualmente; 2) cuente con guías de apoyo para centrar su trabajo en los aspectos pedagógicos; 3) Utilice información objetiva de manera sistemática; 4) sea acompañado por las estructuras de supervisión escolar, entre otros.

Finalmente, se consideran prácticas exitosas a nivel nacional las vinculadas a programa destinados al fortalecimiento de la autonomía de gestión y la transferencia de recursos directos a las escuelas (Programa Escuelas de Calidad, Programa de la Reforma Educativa). Estos programas, evaluados de manera recurrente a nivel nacional e internacional, han encontrado resultados positivos para:

- Mejorar las condiciones físicas y de equipamiento de las escuelas.
- Fortalecer el liderazgo del director y su relación con la comunidad escolar.

- Involucrar a las familias.
- Reducir los índices de reprobación y deserción.
- Mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

<http://www.reformaeducativa.transparenciapresupuestaria.gob.mx/>

<http://basica.sep.gob.mx/site/Direccion/5>