

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA
"JOSE SIMEÓN CAÑAS"



EL RECONOCIMIENTO DEL OTRO EN LA GESTIÓN ESCOLAR

TESIS PREPARADA PARA LA
FACULTAD DE POSTGRADOS

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

POR
KARLA REBECA HURTADO HERNÁNDEZ
CRISTINA ARACELY MUÑOZ MORÁN

OCTUBRE DE 2016
ANTIGUO CUSCATLÁN, EL SALVADOR, C.A.

Rector
Andreu Oliva de la Esperanza, S.J.

Secretaria General
Silvia Azucena de Fernández

Decana de la Facultad de Postgrados
Nelly Arely Chévez Reynosa

Directora de Maestría en Política y Evaluación Educativa
Pauline Martin

Directora de Tesis
Olga Vásquez Monzón

Índice

Introducción	7
I. Planteamiento del problema y objetivos de investigación.....	10
1.1 Antecedentes de la investigación	10
1.2 Planteamiento del problema	12
1.3 Preguntas y objetivos de investigación	13
II. Marco conceptual	15
2.1 Gestión escolar basada en el reconocimiento del otro	15
2.2 Participación de actores sociales	17
2.3 Contextualización de los aprendizajes	19
2.4 Condiciones de educabilidad.....	21
III. Diseño metodológico	22
3.1 Descripción del diseño metodológico	22
3.2 Casos estudiados	24
3.2 Estrategias de recolección de información.....	28
3.2.1 <i>Grupo de enfoque.</i>	28
3.2.2 <i>Relatos de vida.</i>	29
3.2.3 <i>Entrevista semi-estructurada.</i>	29
3.2.4 <i>Cuestionario.</i>	29
3.2.5 <i>Análisis de propuestas pedagógicas.</i>	30
3.3 Procesamiento y análisis de la información	30
3.4 Limitantes.....	31

IV. Hallazgos: La gestión escolar desde el reconocimiento del otro	32
4.1 Una nueva forma de gestión y participación.....	32
4.1.1 <i>Participación contributiva</i>	34
4.1.2 <i>Participación pedagógica</i>	36
4.1.3 <i>Participación política</i>	42
4.2 Diseñar aprendizajes desde el reconocimiento del otro	43
4.2.1 <i>Proyectos educativos desarrollados por la escuela</i>	46
4.2.2 <i>Adecuaciones curriculares</i>	49
4.3 Aportes de los actores para generar condiciones de educabilidad	56
4.3.1 <i>Aportes del Estado</i>	58
4.3.2 <i>Aportes de la sociedad civil</i>	60
4.3.3 <i>Aportes de la familia</i>	61
4.3.4 <i>Aportes de la escuela</i>	62
V. Conclusiones: El reconocimiento del otro como semilla de cambio social.....	67
5.1 Gestión escolar desde el reconocimiento del otro.....	67
5.2 Procesos de participación contributivos y pedagógicos de los actores sociales	68
5.3 Contextualización de los aprendizajes desde la diversidad y para el desarrollo	70
5.4 Aportes de los actores para generar condiciones de educabilidad	72
5.5 Aportes del constructo teórico “el reconocimiento del otro” a la política pública	73
5.6 Reflexión final.....	75
Bibliografía	78
Anexos	90
Anexo 1. Matriz de congruencia	90

Anexo 2. Revisión documental	92
Anexo 3. Cronograma	93
Anexo 4. Diseño del grupo de enfoque	94
Anexo 5. Formato cuestionario	98
Anexo 6. Formato entrevista	102
Anexo 7. Matriz de análisis - Grupos de enfoque	103
Anexo 8. Matriz de análisis - Relatos de vida.....	111
Anexo 9. Matriz de análisis - Cuestionario	119
Anexo 10. Matriz de análisis - Entrevistas.....	130
Anexo 11. Matriz de análisis – Propuestas pedagógicas de las escuelas.	149

Lista de tablas y gráficas

Tablas

Tabla 1. <i>Descripción de las escuelas participantes en la investigación</i>	25
Tabla 2. <i>Bases legales e institucionales del reconocimiento del otro y del derecho a la educación</i>	64

Gráficas

<i>Gráfica 1. Ubicación geográfica de los cuatro centros educativos seleccionados en la investigación</i>	25
<i>Gráfica 2. Percepción de los actores sociales de las relaciones que se establecen dentro y fuera de la escuela</i>	33
<i>Gráfica 3. Opiniones de los actores que reflejan procesos de participación pedagógica en la escuela</i>	37
<i>Gráfica 4. Acuerdos de los actores acerca de lo que se hace en la escuela para contextualizar los aprendizajes</i>	44
<i>Gráfica 5. Opiniones de los actores que reflejan lo que se logra a partir de la contextualización de los aprendizajes</i>	55
<i>Gráfica 6. Opiniones de los actores que reflejan la importancia de valorar las condiciones de educabilidad</i>	57

Introducción

En los últimos años el sistema educativo salvadoreño ha impulsado diferentes acciones para garantizar el derecho a la educación para todos y todas; una de las cuales fue la creación de la Política de Educación Inclusiva (MINED, 2009) como instrumento para orientar el cambio en el contexto educativo hacia una cultura que reconozca a la persona humana y valore las diferencias. Así, para la implementación de la política se desarrollaron diferentes estrategias, tales como: procesos de sensibilización y formación docente, conformación de Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva a Tiempo Pleno, actualización de los planes de estudio de la formación inicial docente, desarrollo de la estrategia del Docente de Apoyo a la Inclusión para fortalecer los vínculos con el territorio, entre otros.

De las estrategias implementadas, se destacan los procesos de formación realizados por el Ministerio de Educación entre 2010 y 2014, a fin de sensibilizar a los docentes sobre el enfoque de derechos y la educación inclusiva. Dichos procesos formativos se llevaron a cabo, tanto con escuelas de educación especial (2010-2014)¹ como en algunos centros educativos regulares que participaban en la implementación de los Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno.

Después del período de formación, algunas escuelas que participaron en estos procesos presentaron algunos elementos novedosos como: poner la mirada en la persona y no en su discapacidad, formación a las familias de los estudiantes con discapacidad para velar por el derecho a la educación de estos, establecimiento de relaciones entre estudiantes, docentes y

¹Durante el período 2010-2014 se ejecutó el Proyecto de Educación Inclusiva MINED-UCA: “Desarrollo de la Educación Inclusiva en el sistema educativo mediante la asistenciatécnica, formación docente e implementación de estrategias educativas que favorezcan el acceso, permanencia y aprendizaje en los estudiantes de Educación Básica”, siendo uno de los componentes la asistencia técnica a las 31 escuelas de educación especial y 5 aulas de educación especial en escuelas regulares.

familia basadas en el respeto y apoyo mutuo; articulación con instituciones públicas o privadas para satisfacer necesidades de la escuela (contratación de profesionales o planes de apadrinamiento para estudiantes), caracterización del estudiante y su entorno sociofamiliar para elaborar la propuesta pedagógica de la institución, trabajo colaborativo entre docentes para planificar los aprendizajes que se desarrollarían en los diferentes ciclos educativos, descentralización de la toma de decisiones, participación de las familias en la creación de las propuestas pedagógicas institucionales, involucramiento de la escuela en actividades culturales o deportivas de la comunidad, entre otras. Estas dinámicas permitieron constatar que la gestión escolar que implementaban las escuelas ponía atención no solo a lo administrativo y pedagógico, sino también a las relaciones que se establecían entre escuela, familia y comunidad. En cada uno de estos procesos destacaba el rol de cada actor, diferentes procesos de participación y formas de articulación en el centro escolar encaminadas a responder a las necesidades de aprendizaje individuales y sociales de quienes participan en el hecho educativo.

La observación de estos rasgos en algunas escuelas hizo surgir un interés por explorar, la gestión escolar que se realizaba en dichas escuelas: qué discursos la sustentaban, qué actores estaban involucrados, cómo participaban y cómo desarrollaban el proceso de aprendizaje.

Aunque las características observadas no son exclusivas de estas escuelas fue posible percibir que lo que las hacía diferentes era que la gestión que desarrollaban tenía a la base el reconocimiento de la persona, sea estudiante, padre o madre de familia, docente, director, representantes de la comunidad local, etc.; donde cada uno es tomado en cuenta en el proceso educativo. A partir de esta percepción, la gestión escolar se convirtió en un fenómeno susceptible de análisis desde un concepto básico de la filosofía moderna como es el reconocimiento de la persona y sus derechos.

El reconocimiento del otro es un concepto que puede parecer ajeno al mundo concreto y cotidiano de la vida escolar. Sin embargo, el concepto permite poner la mirada en la persona y explicar cómo interactúan los diferentes actores en el proceso de aprendizaje, ejerciendo su derecho de participación en igualdad de condiciones a partir del análisis de dinámicas tan concretas como el trabajo colaborativo entre docentes, la contextualización de los aprendizajes, el rol del director, la participación de las familias y la comunidad en el proceso educativo, y los vínculos que la escuela establece con su entorno. Así, el reconocimiento del otro es el constructo que permite explicar qué es lo que se encuentra sosteniendo y articulando los diferentes procesos, acciones y actores que desarrollan la gestión en las escuelas del estudio.

Este abordaje introduce una perspectiva ético filosófica para analizar la gestión escolar, impulsando una nueva forma de comprender las relaciones que ocurren dentro y fuera de la escuela en los diferentes momentos y espacios del hecho educativo.

I. Planteamiento del problema y objetivos de investigación

1.1 Antecedentes de la investigación

Los modelos de gestión escolar implementados en los centros educativos del sistema público salvadoreño se han visto influidos por los modelos de calidad educativa². En el año 2008 fue lanzado el modelo de “gestión escolar efectiva”, el cual priorizó el logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa. Dicho modelo de gestión fue definido por el Ministerio de Educación (2008)³ como el “conjunto de acciones pedagógicas – administrativas-financieras, organizativas y de evaluación – orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa.” Esta propuesta fue un esfuerzo para visualizar la gestión de la escuela más allá de la planificación y administración; como acción que implica la interacción entre personas. Por tanto, la gestión escolar efectiva trató de promover la incorporación de padres, madres o responsables de familia en el quehacer educativo, por medio de su participación en estructuras como el Consejo Directivo Escolar.

Por otra parte, cabe destacar que durante el proceso de implementación de dicha gestión se empezó a hablar de la atención a la diversidad en la escuela, más no de inclusión explícitamente (MINED, 2005)⁴; dicho planteamiento tomará fuerza hasta 2009 con el lanzamiento de la Política de Educación Inclusiva (MINED, 2009).

²Aguerrondo (2007) propone los siguientes: normativo, prospectivo, estratégico-situacional, calidad, cultural, sistémico y desarrollo organizacional.

³ Este modelo se presenta en la serie de documentos *Gestión escolar efectiva* elaborados por el Ministerio de Educación, con el objetivo de fortalecer técnicamente las buenas prácticas de gestión escolar.

⁴El Plan Nacional de Educación 2021 (2005) establece como primera línea estratégica: Acceso a la educación, dentro de la cual uno de los componentes es la Educación para la diversidad.

Cabe decir, que las cuatros escuelas seleccionadas participaron en procesos de formación para los docentes en servicio que el Ministerio de Educación desarrolló durante los años de 2010 a 2014 para promover la educación inclusiva, haciendo énfasis en los siguientes elementos: Política de Educación Inclusiva, derechos humanos, escuela como comunidad de aprendizaje, establecimiento de redes escolares, propuesta pedagógica y formación especializada. Por tanto, la formación en educación inclusiva brindada y los contextos de desigualdad social donde están inmersas las escuelas, contribuyeron a que los docentes se sensibilizaran para el reconocimiento del otro, lo cual incidió en la manera de gestionar la escuela.

Aunque la gestión escolar efectiva valoró el liderazgo del director, la participación de la familia y la rendición de cuentas, pues se consideraban elementos clave para mejorar la educación, no se llegó a trazar acciones concretas para responder a este nuevo escenario. En muchas ocasiones la participación quedó limitada a contribuciones puntuales de las familias o la comunidad, sin ser incluidos en procesos de toma de decisión, diseño de propuestas de mejora o evaluación continua.

Por otra parte, una limitante de la gestión escolar efectiva fue que ya no respondía al contexto plural y heterogéneo en el que se desenvolvían los estudiantes y sus familias. Dicho modelo priorizaba lo que ocurría dentro de la escuela, por lo que se establecían pocos vínculos con la comunidad; la participación de las familias era de tipo contributivo y pedagógica, pues las limitaban a aportes materiales concretos mientras que los docentes dominaban los procesos de toma de decisiones.

1.2 Planteamiento del problema

Hasta ahora se ha manejado un concepto de gestión escolar limitado a la articulación entre escuela y familia a través de procesos de participación contributiva y pedagógica, que sigue priorizando lo administrativo sobre lo pedagógico y brinda una respuesta incompleta ante la realidad social donde se encuentra inmersa la escuela actualmente.

Al inicio de esta investigación se propuso analizar la gestión escolar de las escuelas seleccionadas desde el modelo sistémico⁵, pues en el contexto latinoamericano se habían desarrollado experiencias en países como Argentina o Colombia⁶, como alternativas a la administración cerrada y jerárquica. Si bien, dicho modelo pone el énfasis en la utilización gradual de redes interactivas de organización y administración con el objetivo de facilitar la acción cooperativa y la comunicación, durante el proceso de investigación se valoró que no daba respuesta a las dinámicas que se observaron en las escuelas, donde la gestión iba más allá de la articulación de diferentes actores, pues el énfasis está en las personas que se relacionaban en el contexto escolar.

Por tanto, se decidió analizar las relaciones que se desarrollan en el contexto escolar a partir de una perspectiva ético filosófica que diera cuenta de la relevancia de la persona. De ahí que la presente investigación intentó analizar el fenómeno de la gestión escolar de dichas escuelas desde una perspectiva más amplia, partiendo del concepto del reconocimiento del otro para hacer una valoración ética de las relaciones que se desarrollan en el escenario escolar. Lo que interesa

⁵Aguerrondo (2007) propone que el modelo sistémico permite “tratar a escuelas diferentes de maneras diferentes, y la posibilidad de ‘timonear desde arriba’ dando criterios y estableciendo estándares, pero también de ‘timonear desde abajo’ abriendo canales para las demandas de las escuelas y para sus requerimientos específicos” (p.77).

⁶Entre 2000 y 2006 se desarrolló en Argentina el programa “Escuelas por el cambio” (Aguerrondo, 2007), cuyo objetivo era brindar a las escuelas herramientas para mejorar sus procesos de gestión, por medio de la integración de distintos actores de la comunidad educativa, promoción capacidades creativas y fortalecimiento los vínculos escuela-comunidad. Mientras que en Colombia a través de las “Escuelas inteligentes” (Tapiero Vásquez y López de la Parra, 2006), se desarrolló un modelo de desarrollo institucional integrado desde una lógica neosistémica, para abarcar el conjunto de relaciones que tienen lugar dentro de la institución educativa.

mostrar con el estudio es quiénes participan y cómo lo hacen; cómo se implementa el proceso de contextualización de los aprendizajes y las condiciones de educabilidad en las que se encuentra inmersa la escuela. Al mismo tiempo, la investigación busca mostrar los esfuerzos y acciones que han realizado las escuelas que participaron en el estudio en el proceso de implementación de la educación inclusiva, pues las investigaciones realizadas hasta el momento en el país se han centrado en los desafíos, retos y vacíos existentes⁷.

1.3 Preguntas y objetivos de investigación

Pregunta central:

¿Cómo influye el concepto del reconocimiento del otro en la manera de gestionar la escuela?

Preguntas específicas:

- a. ¿Cómo se desarrolla la participación de los actores sociales en estas escuelas?
- b. ¿Cómo se realiza la contextualización de los aprendizajes en las escuelas estudiadas?
- c. ¿Qué aporta cada actor para generar condiciones de educabilidad en las escuelas estudiadas?

Objetivo central:

Analizar la gestión escolar desde el concepto ético filosófico del reconocimiento del otro, expresado en la participación, la contextualización de los aprendizajes y la articulación de actores sociales en cuatro centros educativos del sistema de educación pública salvadoreña para evidenciar los vacíos que presenta una gestión escolar basada en un enfoque administrativo.

Objetivos específicos:

⁷Se han realizado varias investigaciones sobre los desafíos y las expectativas que conlleva el desarrollo de la educación inclusiva en el país (Mejía, 2014; Barillas, 2013), o acerca de la participación en los Sistemas Integrados de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (Alas Luque de Vásquez, 2016; Hernández, Ventura y Ramírez, 2016; Santos y Buitrago, 2016). Todas estas investigaciones ponen el énfasis en los procesos que faltan, en los desaciertos de los actores de los diferentes niveles del sistema educativo o en la carencia de recursos, pero ninguno pone el énfasis en la persona y en las relaciones que se establecen para dinamizar el hecho educativo.

- a. Identificar los procesos de participación de los actores sociales que promueve la gestión escolar para conocer cómo se desarrollan y quiénes participan en estos.
- b. Explorar el reconocimiento del otro a través del proceso de contextualización de los aprendizajes a nivel institucional y de aula para identificar las acciones que se realizan para responder a la realidad individual y social de los estudiantes.
- c. Conocer los aportes que brindan cada uno de los actores para generar condiciones de educabilidad a fin de identificar el rol que desempeñan y cómo se articulan entre ellos.