

La gestión como camino para fortalecer la implementación de Jornada Única desde las instituciones educativas¹

Capítulo 3

La gestión de los procesos institucionales desde JU

Contenido

2.1. Enunciaciones comunes sobre la gestión de la Jornada Única	3
3.1.1. Visión unidireccional vs visión colaborativa de la gestión de JU.....	3
3.1.2. La realidad en mi contexto es muy compleja.....	5
3.1.3. Soñar con los cambios de JU es fácil, pero se necesitan recursos	7
3.2. Recoger las voces de los participantes.....	8

Asegurar, desde la experiencia de instituciones educativas con Jornada Única que la gestión es un camino para la transformación institucional, significa partir de diferenciar los requerimientos de gestión que podrían denominarse los mínimos de JU para avanzar hacia visiones cualitativamente enriquecidas.

A continuación, algunos ejemplos que permitirán entender mejor esta dimensión:

Mínimos de la gestión	Plus de la gestión Ejemplo 1	Plus de la gestión Ejemplo 2
Hacer seguimiento y velar por la atención pertinente de la cobertura y calidad de la alimentación escolar para todos los estudiantes de JU comunicando a la ETC avances, dificultades y posibilidades.	A partir del suministro de alimentación escolar la IE ha potenciado un proceso de seguimiento al desarrollo y hábitos de vida saludable enfatizando en los hábitos alimentarios de niñas y niños en los que participa sus familias.	A partir del suministro de alimentación escolar la IE avanza en un proyecto de comunidad sobre la vida saludable que involucra tanto a estudiantes como profesores, familias y otras instituciones que pueden sumar al cuidado físico, emocional y psicológico.

¹ Autora: Istar Jimena Gómez Pereira

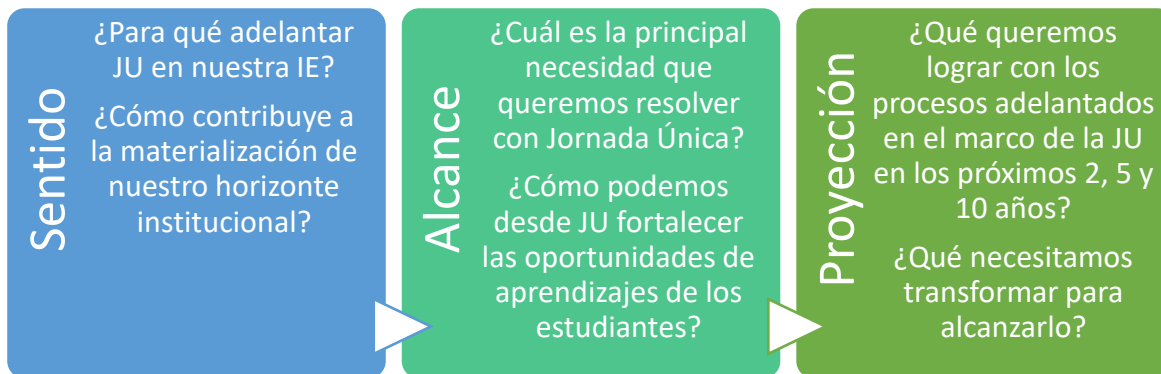
Identificar información oportuna sobre la infraestructura educativa disponible para avanzar en JU y articular las acciones correspondientes con al ETC.	Infraestructura educativa convertida en un espacio protector y apropiada por la comunidad educativa, quienes velan por su cuidado y mantenimiento.	Identificación y gestión de oportunidades para hacer una escuela que aprovecha las posibilidades del territorio. Establece alianzas en pro de los propósitos de desarrollo y aprendizaje de niñas y niños.
Motivar el compromiso de los docentes con el desarrollo de la Jornada Única.	Favorecer espacios para la planeación y el trabajo cooperativo entre docentes, incentivando el desarrollo de propuestas innovadoras con foco en intereses, particularidades y necesidades de niñas y niños.	Propiciar espacios de actualización tanto para identificar buenas prácticas y aprendizajes entre maestros de la misma institución y de otras, como para estudiar materiales disponibles que potencie la práctica docente.
Definir la estrategia con la cual se ocupará la hora adicional en la institución educativa.	Análisis institucional considerando intereses de las niñas y niños, capacidades institucionales y metodologías que motiven la participación e involucramiento de los estudiantes en su proceso. Consolidación de una propuesta pedagógica que agrega valor a la vida de los niños más allá de procesos académicos.	Más allá de la de definición de actividades específicas para la hora adicional, se ha consolidado una propuesta pedagógica que aprovecha este mayor tiempo escolar y tiene asiento explícito en el plan de estudios, en el SIEE, actualizado el PEI. La estrategia definida es el resultado de las consultas y construcciones conjuntas con los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

Parte del gran desafío de los procesos de gestión está en la mirada que los equipos institucionales construyen sobre JU y sus procesos. Así las cosas, comprensiones fundamentadas en la Jornada Única como una hora adicional orientará procesos de planeación enfocados en la ocupación de esa hora restando valor a la oportunidad transformadora que ésta tiene para una institución educativa.

Hacer de la gestión una oportunidad estratégica requiere como punto de partida un horizonte explícito, claro y compartido en torno al cual se ordenan con sentido las acciones. Cuanto más claro y enriquecido sea este horizonte y los propósitos que se le derivan, más innovadoras y recursivas serán los medios y caminos que los harán posibles. A su vez cuánta mayor apropiación y sentido cobren para la comunidad educativa, mayor compromiso, solidaridad y empatía podría construirse en torno a su logro.

La gestión como oportunidad estratégica requiere de la identificación y planteamiento explícito de al menos estos tres elementos: el sentido, el alcance o foco y la proyección:



3.1. Enunciaciones comunes sobre la gestión de la Jornada Única

En tanto el horizonte funciona como esa perspectiva o visión de largo plazo que se plasma con claridad en los propósitos y que a su vez orientan los “cómos”, conviene detenerse en el reconocimiento de algunas situaciones o enunciaciones comunes que tienen implicaciones en el campo de la gestión de lo institucional de JU y se convierten en oportunidades de aprendizaje entorno a la concreción de una visión ampliada:

3.1.1. Visión unidireccional vs visión colaborativa de la gestión de JU

La Jornada Única entendida como una oportunidad de transformación pedagógica para cada institución, requiere de un esfuerzo colectivo y un trabajo sinérgico entre diferentes actores y áreas en un colegio, tanto para la construcción de su horizonte como para su implementación y seguimiento. Sin embargo, en su materialización existen diferentes caminos sobre las formas en la que esto se hace realidad, formas que, a su vez, tendrán impactos en los procesos, los resultados y su sostenibilidad.

En este documento se invita a la reflexión sobre tres estilos desde los cuales se gestiona lo institucional que comprometen toma de decisiones y el involucramiento de la comunidad:

- ✓ *El camino unidireccional:* directivos o docentes definen unilateralmente el norte y los cómos de la Jornada Única en la institución o en el aula, si bien tienen claridad sobre los objetivos y los caminos, estos son comunicados para que se asuman y se ejecuten en consecuencia. No se generan espacios de escucha para chequear la comprensión que los receptores tienen sobre los próximos pasos,

así como no hay apertura para escuchar sugerencias, oportunidades o alternativas. Tiene un importante foco en el hacer.

- ✓ *El camino de las consultas:* los directivos y docentes plantean los focos principales que orientan su acción, disponen de espacios de consultas, diálogo y escucha que favorezcan la ampliación de las miradas sobre los procesos de Jornada Única. Estas miradas funcionan como diagnósticos que permiten tener información de primera mano para la toma de decisiones. No siempre es aprovechable de la mejor manera porque pese a las buenas intenciones se adolece de metodologías que permitan su incorporación y trascienda la escucha activa.
- ✓ *El camino de la construcción conjunta:* como capitanes del barco, directivos y docentes cuentan con un norte claro sobre cómo implementar JU, generan condiciones participativas para identificar, construir y poner en marcha alternativas que involucren a la comunidad educativa. La escuela entonces abre canales de comunicación y participación, y en el aula se generan condiciones para que los estudiantes se involucren como actores activos de su propio aprendizaje. Existe un evidente hilo conector entre propósitos institucionales sobre la ampliación de la jornada y cooperación para su logro.

Las decisiones asociadas a la gestión de procesos institucionales de JU implican tanto el norte de JU como los acuerdos a partir de los cuales se avanzará en su implementación, una gestión de orden unidireccional, posiblemente no favorezca una mirada amplia y compleja sobre las oportunidades de JU, la apropiación de los procesos y concentre la responsabilidad en un reducido grupo de personas, impidiendo el trabajo en equipo, disminuyendo la motivación sobre la ampliación de la jornada y anulando su sostenibilidad. Una gestión que convoque la colaboración, permitirá la suma de esfuerzos, ideas y talentos.

Recogiendo:

A continuación, encontrarás esta tabla síntesis para nutrir la reflexión desde tu propia experiencia. El ejercicio consiste en que, partiendo del caso particular de JU en tu institución, bien

como directivo o como docente te permitas analizar cada una de las opciones de visión existentes en los procesos de planeación institucional y académica para hacer de la JU una oportunidad significativa para tus estudiantes.

Y cómo es desde mi experiencia:

Tipo de visión	¿Se presenta este estilo de gestión en tu IE? Cómo es desde esta perspectiva el proceso de gestión de JU	Ventajas para la gestión de JU	Desventajas para la gestión de JU	Valoración en el marco de lo deseable para la IE /el proceso en el aula
Camino unidireccional				
Camino de apertura a las consultas				
Camino de construcción conjunta				

3.1.2. La realidad en mi contexto es muy compleja

Otro elemento de enunciación común es la complejidad de la implementación de JU en algunos contextos en los que la movilización de oportunidades para el aprendizaje está influenciada por factores como la inseguridad en el entorno, problemas de alimentación, relacionamiento, salubridad, violencia, faltas de oportunidades, entre otros muchos aspectos.

He aquí un valor diferencial, es claro que la posibilidad de gestión institucional sobrepasa las posibilidades de transformación del entorno y de estas condiciones exógenas, sin embargo, a su vez, también es posible reconocer que aquellas instituciones educativas cuyos liderazgos se han concentrado en hacer de la escuela y sus encuentros una posibilidad para la convivencia, para ser y aprender, sacando provecho de aquello con lo que sí cuentan, logran resultados poderosos en sus estudiantes, la comunidad y el mismo equipo de trabajo.

Las expectativas que docentes y familias tienen sobre sus estudiantes, sus proyectos y los logros que pueden alcanzar es un factor relevante y con efectos significativos en los resultados de los estudiantes:



En cuanto a las familias:

“las expectativas de escolaridad futura de los estudiantes por parte de los padres se asocian positivamente con el aprendizaje (...) En promedio, los estudiantes cuyas familias tienen altas expectativas alcanzan 60 puntos más en las pruebas en comparación con estudiantes cuyos padres declaran expectativas menores. (...) Estos resultados son importantes de considerar porque las altas expectativas de las familias pueden condicionar los apoyos que ofrecen a los estudiantes para perdurar en sus estudios y transitar de forma satisfactoria por las diferentes etapas educativas.” (Unesco, 2021, p. 32).

En cuanto a las expectativas de los docentes:

“Las expectativas educativas de los profesores tienen una relación positiva con el aprendizaje, aunque la magnitud de esta asociación disminuye o desaparece al considerar las diferencias de nivel socioeconómico de los estudiantes. Cuando los docentes esperan que sus estudiantes alcancen el nivel de educación terciaria se presentan mayores logros de aprendizaje²⁷. Al tomar en cuenta las diferencias en el nivel socioeconómico de los estudiantes, la magnitud de la relación entre expectativas docentes y resultados aminora o se vuelve no significativa” (Ibid, p. 33).

Un elemento diferencial de una gestión de la JU para la transformación es creer no solo en que niñas y niños tienen una gran capacidad de aprendizaje, sino en que pueden seguir aprendiendo si se generan las condiciones, experiencias y ambientes pertinentes y en consecuencia cada institución realiza los cambios necesarios para que lo hagan.

Recogiendo

Ahora qué tal si reflexionas sobre las afirmaciones que se comparten a continuación:

1. “Estoy convencida(o) que cada uno de mis estudiantes, independientemente de las condiciones de su familia, origen, edad, estrato socioeconómico cuentan con múltiples capacidades.”

¿Cómo te sientes cuando las lees? ¿Qué es lo primero que viene a ti? ¿Qué te mueven? Lista los talentos uno a uno de tus estudiantes, incluidos aquellos de bajos resultados académicos.

2. “Estoy convencida(o) que cada uno de mis estudiantes, independientemente de las condiciones de su familia, origen, edad, estrato socioeconómico pueden aprender.”



¿Cómo te sientes cuando las lees? ¿Qué es lo primero que viene a ti? ¿Qué te mueven? Piensa separadamente tanto en tus estudiantes con bajo como alto rendimiento académico, y piénsalos en relación con la propuesta pedagógica de la institución educativa, qué tanto favorece qué tanto les limita.

3. ¿En nuestra institución educativa tenemos altas o bajas expectativas sobre la capacidad de aprendizaje de nuestros estudiantes?

Para seguir sumando en este sentido, te invitamos a ver el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=nR3cOPMY2aA> “Si te han dicho que no puedes aprender es mentira.” Mariano Sigman, neurocientífico.

3.1.3. Soñar con los cambios de JU es fácil, pero se necesitan recursos

¿Han construido en la institución educativa en la que estás vinculado que lideras juntamente con la comunidad educativa el sueño o el horizonte de trabajo de JU?

¿Han definido o identificado de manera conjunta las banderas, los principios y reconocido capacidades y oportunidades para implementar la Jornada Única?

¿De cuáles recursos disponen y cuáles quisieran disponer para alcanzar los propósitos planteados alrededor de JU?

Se revisarán los dos aspectos contenidos en la oración: “Soñar es fácil” y “(...) Pero se necesitan recursos”. De forma separada tienen un sentido poderoso, juntos provocan una reflexión aún más potente.

“Soñar es fácil”: Soñar en la individualidad puede que sea fácil, soñar colectivamente, como ocurre en el campo de lo educativo es todo un desafío, puesto que los sueños que definen el para qué y el hacia dónde avanza el quehacer institucional se construyen entre el diálogo, el conflicto y la negociación, y es en esta definición que se requiere anteponer los intereses individuales para avanzar hacia aproximaciones de lo que da un sentido común.

Construir y materializar eso que se define como lo común, podrá ser más sencillo o complejo según las capacidades propias de cada cultura escolar (en cuanto a comunicación, trabajo en equipo, visión de liderazgo y autoridad, pensamiento resolutivo, gestión de conflicto, etc.).

Construir y nombrar el sueño institucional en torno a la JU requiere una clara definición de propósitos, así como de metodologías y procesos para su definición y materialización. En el marco de la tercera opción planteada anteriormente “El camino de la construcción conjunta” se propondrá a continuación algunos aspectos de reflexión.

3.2. Recoger las voces de los participantes

Para avanzar en la construcción de un sueño compartido se requiere no solo escuchar, sino recoger organizadamente eso que hace sentido individual y puede resonar en lo colectivo, en consecuencia, definir caminos adecuados dispuestos a una escucha abierta y empática será la llave del éxito.

¿Cómo recoger estas voces para la construcción de las posibilidades y oportunidades de JU en tu institución? Seguramente ustedes en su institución educativa o su aula de clases han desarrollado múltiples caminos para hacerlo, y tendrán identificadas algunas opciones más exitosas que otras, ¡Genial si los nombras y en un papel o audio plasmas las características!

A continuación, se comparten algunas ideas que pueden sumar a sus buenas prácticas:

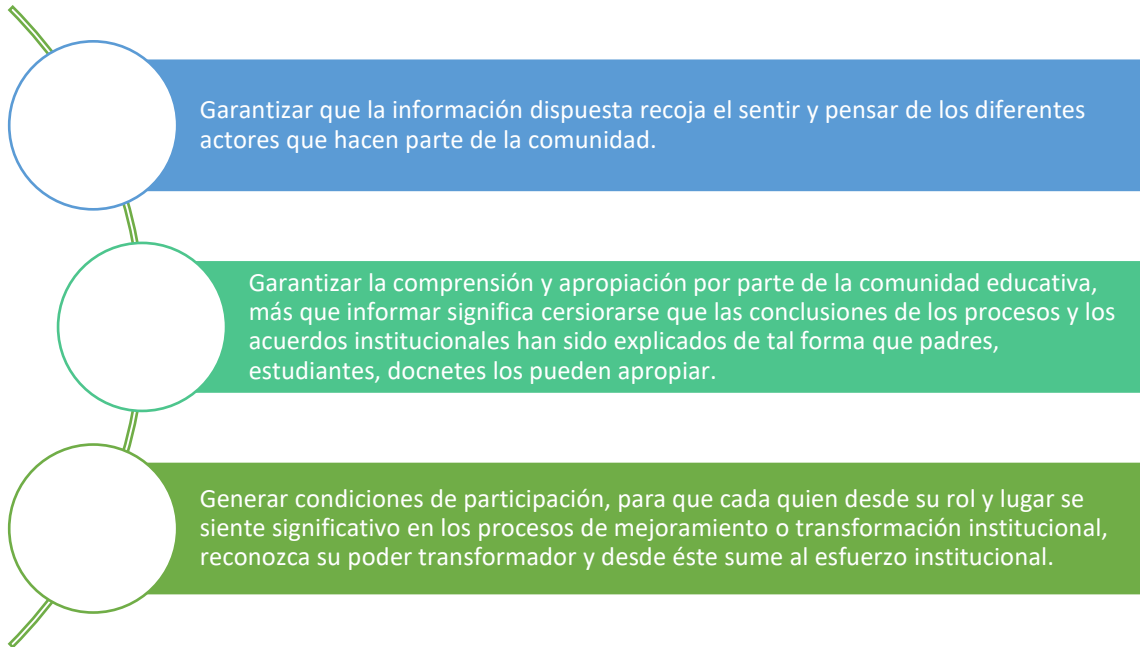
Ideas sobre herramientas	Elementos claves a considerar	Fuente de consulta
Encuestas	<p>Quizás los dos desafíos más importantes que tienen las encuestas son: 1. La definición y redacción de preguntas claras, concretas y pertinentes, incluidas sus escalas de valoración y 2. La sistematización de la información recogida de tal suerte que se convierta en un insumo práctico, comunicable y usable.</p> <p>Antes de redactar las preguntas construya la estructura de la encuesta, cuál es el propósito, qué tipo de información necesita, a quiénes va dirigida. Formule preguntas con opciones predeterminadas, en lenguaje sencillo y adecuado para la población, de tal suerte que no generen margen de error por confusiones en su interpretación y sean difíciles de sistematizar; defina el tipo de escala más adecuado, valide el cuestionario con un ejercicio piloto chequeando que se entienda el enunciado, así como que las opciones de respuesta sean las adecuadas.</p> <p>Una buena opción es tener la encuesta en línea, por ejemplo, en formato google forms. Aunque los participantes no dispongan de condiciones para hacerla por este medio, como equipo institucional pueden entrevistar al público e ir digitando en línea cada respuesta, de tal suerte que la aplicación arroje tanto el Excel como gráficos organizados.</p>	<p>Un documento interesante de consulta es: Zoro, Bárbara. (2017). Cómo hacer buenas preguntas en una Encuesta. En: http://redlab.lidereseducativo.s.cl/wp-content/uploads/2019/06/C%C3%B3mo-hacer-buenas-preguntas-en-una-encuesta.pdf</p>
World Café	<p>El World café es una metodología que permite reconocer información relevante, sentidos compartidos, construir visión de futuro a partir de la conversación colaborativa entre los integrantes de una comunidad educativa.</p>	<p>The World Café Community Foundation. (2015). Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café En: http://www.theworldcafe.co</p>



	<p>Requiere de preguntas poderosas que favorezcan el diálogo y que permitan a través de éste identificar las perspectivas y patrones. Como parte de la metodología se debe garantizar que los participantes plasmen sus ideas en un post it, cartelera, gráfico, (entre otras), de tal suerte que puedan organizarse en el análisis posterior.</p>	<p>m/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf</p>
<p>El árbol de sueños</p>	<p>Es una herramienta extraída de la consolidación de las escuelas como Comunidades de aprendizaje, en la que se concibe el sueño como el motor de arranque que recoge el sentido y la ilusión, la utopía que orienta la transformación.</p> <p>Su construcción se alimenta de la esperanza de ser una mejor posibilidad cada día. La pregunta central ronda sobre cuál es la escuela soñada, cuáles son las clases a las que les gustaría asistir, entre otras, consultas que involucran a los diferentes integrantes de la comunidad educativa. Los planteamientos son recogidos y plasmados bien en un boletín, en un gráfico, manifiesto, etc., que es visible y de fácil reconocimiento para todos. Si entre los participantes o miembros de las familias existen personas que no escriben, será fundamental anticipar dicha situación para que quienes hagan las veces de moderadores puedan apoyar en la forma como se plasmaran dichas ideas.</p>	<p>Jaussi Marià Luisa, (2004). Construyendo un sueño: comunidades de aprendizaje en el país Vasco En: https://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1150&context=networks</p> <p>También se sugiere consultar la página web de Comunidades de Aprendizaje: https://comunidadesdeaprendizaje.net/presentacion/fases-de-transformacion/3-el-sueno/</p>

Ahora bien, más allá del reconocimiento de las voces está la importancia de incorporar aportes y organizarse para actuar en honor de ese sueño y horizonte colectivamente construido.

Esto requiere:



En cuanto a la segunda parte de la afirmación “Se necesitan recursos.”, será necesario reconocer que siempre se necesitarán recursos; la magnitud del desafío en los procesos educativos es tan amplia, que estos son considerados la mayor parte de las veces como insuficientes. A su vez, es necesario reconocer las diferentes tipologías de recursos existentes, pues se trata no solo de recursos económicos, también se consideran los relacionados con el capital social, cultural, conocimiento, experiencia adquirida, que en el territorio de cada escuela puede traducirse en aliados importantes de los sueños institucionales y en oportunidad para la gestión.

Por lo cual, cuando se aborda la categoría “recursos” se está haciendo referencia a la visión estratégica para identificar oportunidades y poner en marcha capacidades que permitan aprovecharlas en favor de los propósitos institucionales colectivos. Esto se ampliará en el subsistema de la gestión comunitaria.

Recogiendo:

Lista los principales recursos con los que cuentan **como IE para avanzar en la implementación de JU**. Sugerencia de algunos tipos de recursos:

- ✓ Equipo de trabajo:
- ✓ Comunidad:
- ✓ Aliados:
- ✓ Infraestructura y materiales:



- ✓ Conocimientos y experiencia:
- ✓ Capacidades y habilidades:
- ✓ Otros que involucrarías:

Lista los principales recursos con los que cuentan en **la IE para motivar transformaciones pedagógicas**. Sugerencias de algunos tipos de recursos:

- ✓ Equipo de trabajo:
- ✓ Comunidad:
- ✓ Aliados:
- ✓ Infraestructura y materiales:
- ✓ Conocimientos y experiencia:
- ✓ Capacidades y habilidades:
- ✓ Otros que involucrarías:

¿Cómo podría aprovecharse mejor su uso en función de los propósitos institucionales?

3.3. Bibliografía

Jaussi María Luisa, (2004). Construyendo un sueño: comunidades de aprendizaje en el país Vasco En: <https://newprairiepress.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1150&context=networks>

The World Café Community Foundation. (2015). Una Guía Rápida para ser Anfitrión de World Café En: <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf>

Zoro, Bárbara. (2017). Cómo hacer buenas preguntas en una Encuesta. En: <http://redlab.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/C%C3%B3mo-hacer-buenas-preguntas-en-una-encuesta.pdf>