

**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE
CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 08-A**

**PROYECTOS COLECTIVOS ESCOLARES: UNA
PROPUESTA PARA GESTIÓN ESCOLAR**

ALMA GOMEZ CABALLERO

**PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA OBTENER EL
TÍTULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

CHIHUAHUA, CHIH. MAYO DE 1997

INDICE

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- A. El problema
- B. Justificación
- C. Objetivos

II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

- A. Educación
- B. Democracia
- C. Calidad
- D. Gestión Escolar
- E. Proyecto Colectivo Escolar
- D. Planificación Estratégico Situacional

III. MARCO CONTEXTUAL

- A. Descentralización
- B. Proyectos escolares
- C. Contexto local
- D. Escuelas
- E. Docentes

IV. METODOLOGÍA

- A. Criterios y recomendaciones
- B. Todos opinan
- C. Describamos la realidad
- D. Definamos nuestra Tarea

- E. Reunamos más información
- F. A clasificar las características de nuestra escuela
- G. Elaboremos una red causal
- H. Diseñemos una estrategia
- I. Hagamos la planeación
- J. Preparemos un cronograma

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO.

APENDICE

INTRODUCCIÓN

La preocupación por la calidad de la educación, particularmente la pública, está en el centro de la polémica de diversos sectores de la sociedad. Cuando se observa una inmensa mayoría de la población mexicana, sumisa, conformista y apática ante la magnitud de los problemas por los que atraviesa el país, la pregunta obligada es ¿para los beneficiarios de esta situación, ha funcionado la educación? y la respuesta es que sí. Este sistema educativo -junto a otros factores- ha promovido ciudadanos ignorantes de sus más mínimos derechos.

Sin embargo la educación también puede y debe ser factor de transformación del ser humano, fundamentalmente para involucrarlo en los procesos sociales con actitudes críticas, reflexivas y prepositivas. Trabajar para lograr esto es de primer orden.

Las políticas públicas educativas se han dirigido hacia los programas, las metodologías, la formación, actualización del docente y, con la federalización, a lo administrativo. Estas políticas han sido autoritarias y antidemocráticas, y hasta ahora no han demostrado su efectividad, porque no se han propuesto transformar el sistema educativo y en particular los centros de trabajo. De ahí la necesidad de impulsar modelos que contribuyan a democratizar la vida en las escuelas y fomentar desde ellas una nueva actitud hacia el trabajo y la sociedad. Lo importante es partir de la riqueza que encierra la experiencia del maestro en un proceso colectivo de recuperación crítica.

Este trabajo es una propuesta para generar en las escuelas una nueva Gestión a través de los Proyectos Colectivos Escolares.

En el Primer Capítulo se enumeran los últimos intentos del Estado para asegurar la cobertura y la calidad de la educación, sin propiciar cambios en el funcionamiento de los centros de trabajo. y cómo es necesario contar con una; metodología que permita hacer una lectura de la realidad y transformarla.

En el Capítulo Segundo se aborda la educación, su calidad y la democracia en relación con las necesarias transformaciones en la organización escolar, se propone una nueva Gestión a través de los Proyectos Colectivos, bajo la perspectiva de la Planificación Estratégica Situacional.

En el Tercero se trata la descentralización como marco propicio para los cambios; la situación de las escuelas y los docentes; así como el fundamento Jurídico que se encuentran en el Art. 32 Constitucional, La Ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo y el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica para las innovaciones que se proponen, apoyadas por las 10 Propuestas. para mejorar la educación pública del SNTE y en recomendaciones de la UNESCO. También se describe la implementación de los proyectos escolares en Chihuahua.

En: el Cuarto Capítulo se propone, para la construcción de los Proyectos Colectivos Escolares, una metodología sencilla y económica, pero fundamentalmente democrática, en la medida que integra las opiniones, experiencias, expectativas y valores de los actores de la comunidad en un proceso de participación.

Finalmente, las Conclusiones; la Bibliografía; el Apéndice que contiene el relato de una experiencia educativa y algunos cuadros que sirven de apoyo ala metodología; en el Anexo se presentan otras propuestas para elaborar proyectos escolares de algunos países de América Latina y una del Estado de México.

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. El Problema

Sin duda alguna la educación ha sido siempre motivo de grandes preocupaciones de diferentes sectores sociales, fundamentalmente porque se reconoce que sus resultados no han logrado satisfacer plenamente las expectativas que en ella ha depositado la sociedad en su conjunto a lo largo de la historia.

En nuestro país, durante los últimos años, el Estado ha orientado sus políticas en materia educativa a dos aspectos prioritarios: satisfacer la demanda de servicios educativos y elevar la calidad de la educación en sus diferentes niveles. Se distinguen de manera particular las acciones emprendidas para el nivel básico, entre las que destacan: la ampliación del sistema para lograr una mayor cobertura; la obligatoriedad de la educación básica; la descentralización de ésta y la normal; la reorientación de los contenidos de los planes, programas y métodos; el mejoramiento del desempeño profesional del maestro, a través de la controvertida y contradictoria Carrera Magisterial; la elevación de la normal al nivel de licenciatura y la participación de la sociedad en educación a través de los Consejos de Participación Social.

Sin embargo estas políticas educativas públicas, decididas desde el Estado por las cúpulas dirigentes, no han tenido un impacto significativo para asegurar la cobertura y calidad de la educación.

Es un lugar común explicar este fracaso en la severa crisis económica, política y social que vive el país, que ha reducido los niveles de alimentación, salud, educación y vivienda de millones de familias; aumentado el desempleo; desmantelado la producción en el campo y en la industria; reducido los salarios reales de los trabajadores y en particular de los de la educación.

Todo esto en un contexto de pauperización del oficio de enseñar, en condiciones laborales deficientes, con escasos medios y recursos y con políticas económicas privatizantes, restrictivas y con marcado acento en los resultados y en los conocimientos instrumentales, dejando en último lugar la formación del ciudadano acerca de sus derechos, de la justicia y la equidad

Las políticas educativas han sido diseñadas a nivel central por un grupo de ilustrados de paso por la SEP, que conciben a las escuelas como homogéneas, (esta concepción tiene su más clara expresión en los edificios escolares, todos iguales, lo mismo para el trópico, la montaña o el desierto) que sólo reciben y ejecutan disposiciones verticales y ven a los docentes como operarios de la educación. El lugar donde se concretan las políticas educativas es la escuela y los cambios propuestos no se han acompañado de cambios en la organización y funcionamiento del centro escolar, ni en el salón de clases. La escuela ha permanecido inmóvil en medio de una sociedad dinámica y ha obrado como barrera y traba para el cambio.

En la superficie la escuela se somete a la teoría en boga, pero en las profundidades no cambia. La influencia es formal, cosmética. Dependencia en lo manifiesto, resistencia en la esencia. En el fondo, una vez más, disociación. En ambos casos no hay interacción ni influencia mutuas. Las teorías del aprendizaje se yuxtaponen sobre la práctica de la escuela, sin modificarla en su funcionamiento fundamental

¿Cómo debe ser la gestión escolar interna de los centros escolares que les aseguren la posibilidad de conseguir las condiciones necesarias para operar con calidad?

B. Justificación

Efectivamente, la crisis afecta y condiciona todos los ámbitos de la vida social, sin embargo ninguna realidad se transforma a sí misma si no interviene la acción consciente de los hombres y mujeres que en ella participan, hacer propuestas, ponerlas en práctica y defenderlas es hoy una tarea que desde las escuelas se puede implementar para ser agentes activos del cambio.

Es en la escuela donde se encuentran las respuestas a la transformación educativa para que, dentro de su competencia y con el marco nacional, defina sus proyectos educativos propios. Las escuelas deberán conquistar su autonomía y posición protagonista en la educación, convocando a todos los elementos que la integran a participar en un proceso horizontal de toma de decisiones que tienen que ver con el análisis de su realidad, la planeación, organización, evaluación y ejecución de los procesos que hagan posible su transformación.

Este trabajo propone una metodología sencilla para construir un Proyecto Colectivo Escolar, hasta ahora la experiencia ha demostrado que en un ambiente de participación y respeto a las opiniones, se puede despertar el, entusiasmo, la reflexión, el compromiso y la esperanza de recuperar nuestra materia de trabajo para servir mejor a los niños y jóvenes del país.

Los cambios son imprescindibles. Es imposible hacer realidad las propuestas educativas para mejorar la calidad que la sociedad espera, si no dirigimos la atención al centro escolar y proponemos cambiar las relaciones en su interior .

La calidad de la educación sólo podrá mejorarse en forma real, en la medida en que se generen desde cada plantel educativo, de manera participada y compartida, las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos, en las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta sus servicios

C. OBJETIVO

Esta propuesta se plantea como objetivo:

-Proponer una metodología para construir el Proyecto Colectivo Escolar.

II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

A. Educación

La educación es un proceso social que está presente en el individuo desde que nace hasta que muere y tiene lugar en todas las instituciones y esferas de la vida en que participa. En la educación formal los fines, objetivos, políticas y características están determinados por la clase en el poder que hará de la educación un instrumento para el mantenimiento y reproducción del sistema social.

La escuela como institución social encargada del proceso formal de educación está sujeta a las necesidades objetivos, planes, programas, organización y financiamiento determinados por el Estado. En nuestro país está condicionada por el marco económico, político y cultural, de una sociedad con relaciones de producción capitalistas dependientes, cuyo móvil es la obtención de ganancias y la explotación del hombre. Los hombres que el sistema necesita, tenderán a ser una fuerza de trabajo cada vez mas calificada, consumidores, alejados de la realidad, poseedores de una información fragmentaria, ideológicamente justificadores del sistema y conformistas.

Los contenidos programáticos, su selección y organización son intentos de explicación racional de la sociedad y sus procesos, a la vez que teorías políticas e ideológicas del grupo dominante. Esta transmisión ideológica no se da sólo por los contenidos, sino también -por las relaciones que refleja el conjunto del sistema escolar: su organización vertical, las decisiones de arriba abajo y la concepción del saber como producto, estableciendo así relaciones de dependencia con el docente y de consumo respecto al saber. Como resultado, el alumno establece con el conocimiento una relación inaccesible, impuesta, mecánica y sin participación. y todos los agentes de la educación un temor a romper lo establecido.

Sin embargo esta reproducción no es total, vertical ni absoluta, está mediada por múltiples factores, que se desarrollan e interactúan para hacer de cada escuela y de cada práctica docente, únicas. Pretender que el sistema escolar se desarrolla de manera homogénea, uniforme y totalmente controlada, es negar una realidad que presenta a la escuela como el producto de una permanente construcción social donde. interactúan diversos procesos.

Entenderlos en lo particular, sus relaciones, interacción e historicidad nos dará un conocimiento de la cotidianidad de la vida escolar y la posibilidad de abordar los problemas escolares y plantear soluciones.

B. Democracia

La democracia es una construcción social, entendida desde muy diversas ópticas, algunos de los aspectos coincidentes de estas son: la necesidad de la existencia de leyes que limiten el poder del Estado frente a los individuos; la igualdad política y derechos fundamentales de los individuos; el aseguramiento de la más amplia participación social.

El discurso oficial privilegia el carácter democrático de la educación, la democracia como valor se plasma en el Artículo 3o de la Constitución "...no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo como valor deberá reflejarse en el nivel de vida de las mayorías y propiciar la convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones para el mejoramiento de la sociedad.

Aunque este ejercicio de la democracia todavía no se ve reflejado en mejores niveles de bienestar para las grandes mayorías y en espacios reales de participación social, la escuela, a través de la construcción del Proyecto Colectivo Escolar, puede ser un espacio para la formación democrática, a condición de que promueva la participación de los diversos actores escolares en la toma de decisiones; atienda demandas en función de sus necesidades; promueva los acuerdos a través del diálogo, la discusión, el análisis, el respeto y la participación plural; cree espacios para plantear la solución pacífica de los conflictos, cooperar y negociar; de que valore la diversidad; establezca una comunicación horizontal; y ponga énfasis especial en todo lo relativo al desarrollo de valores y actitudes democráticas como elementos que no se agotan con la información sino que requieren de aprendizajes vivenciales y una política permanente para ser comprendidos.

Democracia en educación también significa: mayores recursos al sector educativo; real proceso de federalismo; medidas compensatorias para garantizar el ingreso y permanencia; vinculación de los procesos educativos con las realidades de los alumnos para que la educación les resulte significativa y útil; redefinición del maestro como sujeto, al elevar sus salarios y condiciones de vida y ofrecer una real actualización para su profesionalización.

Calidad

La calidad en la educación es un concepto relativo (¿para quién?) e históricamente determinado (¿dónde?, ¿cuándo?).

La historia de la educación en México muestra las vicisitudes de su desarrollo político: instrumento de dominación y dependencia cultural en la Colonia: individualista y racionalista durante la primera etapa de su independencia; positiva, científicista y elitista en la época porfiriana; social y popular, de la Revolución a nuestros días. Cada etapa de su historia es reflejo de las luchas políticas y los objetivos nacionales que, en su momento, se consideraron esenciales y prioritarios.

La calidad tiene que ver con los fines explícitos e implícitos de los marcos jurídico-político establecidos a nivel constitucional y legal. Que la educación responda a las necesidades del país no constituye un conjunto claro y homogéneo de demandas. Por el contrario, estas son múltiples, diversas y muchas veces contradictorias y en conflicto. Por un lado promueve valores como: democracia, fraternidad, igualdad, soberanía, justicia, independencia y solidaridad; propone que sea científica e integral y estimula la investigación, convivencia humana, conciencia nacional, el aprovechamiento de los recursos naturales, etc. Pero por otro, también inculca la ideología dominante, selecciona, legitima las diferencias, capacita la mano de obra para el aparato productivo y forma ciudadanos sumisos y conformistas.

La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de los valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes

La calidad tiene que ver con los fines pero esencialmente con los procesos que los gestan. Diversas investigaciones identifican los procesos con las características de ciertas escuelas.

Para J. Elliott y Gimeno Sacristán estas son:

- Poseen un equipo directivo centrado en el currículo y en los aprendizajes de los estudiantes, es decir que hay una clara hegemonía de lo pedagógico.
- Existe un proyecto coherente que impregna y diseña la vida escolar y que perfila una cierta cultura interna.
- Se advierten expectativas positivas hacia los alumnos.
- Se vive un clima institucional motivador hacia la totalidad de la comunidad educativa.
- Capacidad de los equipos directivos para anticipar problemas y resolverlos.
- Existen espacios institucionales para docentes y alumnos donde plantear y resolver conflictos.
- Se organizan espacios para compartir la experiencia profesional y comunicarla, los que se convierten en la base de un sistema de autorregulación y autoevaluación
- Existen redes de comunicación y coordinación.
- Capacidad de convocatoria para la implicación y participación de los padres y de la comunidad en el proyecto escolar .
- Hay conciencia del funcionamiento personal y colectivo.
- Formación docente a partir de la práctica pedagógica.
- Capacidad humana y profesional para atender las diferencias entre los estudiantes.
- Apertura para comprender la cultura juvenil.
- Receptividad y capacidad de participación en la cultura exterior .
- Articulación de la institución con los centros de padres, con universidades, centros culturales, bibliotecas, etc.

D. Gestión Escolar

En la década presente las tendencias educativas se centran en el concepto de Gestión Escolar como alternativa para mejorar la calidad. Para Pilar Pozner, Gestión Escolar es el "conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa a través de ella se interviene sobre la globalidad de la institución; se incorpora a los

sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio y se construyen procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

Para el SNTE la Gestión Escolar es la 'Capacidad del equipo docente para tomar decisiones puntuales de carácter pedagógico, organizativo y administrativo, que respondan de manera eficiente a las necesidades de los educandos y las características de la comunidad

Para J. Obin y F. Cros la Gestión Escolar es la vinculación de los ámbitos: educativo (formación de los estudiantes como personas y ciudadanos) ; pedagógico (coherencia de las acciones pedagógicas; metodologías que desarrollen las potencialidades de todos los estudiantes) organizacional operativo (logística que posibilita los otros ámbitos).

La Gestión Escolar considera a la escuela como la unidad orgánica de desarrollo de la acción educativa pública; protege el carácter eminentemente formativo y pedagógico de los procesos que intervienen en la educación; es una construcción colectiva de y para los actores de la comunidad escolar modifica la organización para que genere conocimiento; concreta la educación a la realidad de la comunidad escolar; produce acciones concretas, integrales y sistemáticas para operar con calidad y genera políticas educativas públicas.

Para realizar la Gestión Escolar se propone la elaboración de los Proyectos Colectivos Escolares, que proponen :

- Poner en el centro del proceso educativo a los alumnos y docentes.
- Crear un espacio de análisis, reflexión y acción colectiva de la comunidad escolar .
- Transformar la realidad de los espacios educativos locales.
- Propiciar la participación democrática de la comunidad escolar en la toma de decisiones sobre políticas educativas propias.
- Recuperar los conocimientos y la experiencia del docente.
- Articular las acciones de todos los actores en torno a objetivos comunes.
- Generar políticas educativas públicas que atiendan la calidad y equidad en educación .
- Crear un clima organizacional favorable a la innovación .
- Optimizar los recursos humanos y materiales.

- Favorecer las relaciones de los diversos actores del hecho educativo.
- Facilitar la apropiación de su materia de trabajo por el docente, que cada maestro sepa el qué, el cómo y el por qué de su actividad

E. Proyecto Colectivo Escolar

Todo centro escolar desarrolla siempre un proyecto no explícito, disperso, contradictorio e incoherente. Se trata de integrar una propuesta democrática que defina en cada centro educativo, de acuerdo con los fines y objetivos nacionales, una opción de valores, objetivos, intenciones, acciones y compromisos, a partir de una situación específica que albergue todos los ámbitos de las prácticas ya todos los actores que se desempeñan en ella. Se trata de identificar problemas concretos de cada situación, darles una organización interpretativa y construir acciones que intenten resolverlos.

La estructura de los Proyectos Colectivos Escolares contiene los siguientes aspectos:

1. Descripción de la realidad.
2. Definición de la Tarea.
3. Diagnóstico.
 - a) Acopio de información.
 - b) Clasificación de las características.
 - c) Elaboración de la red causal
4. Estrategias.
 - a) Estrategia y objetivo general.
 - b) Acciones y objetivo específico.
 - c) Actividades.
 - d) Planeación .
 - c) Cronograma.

1. Descripción de la Realidad

Cada centro escolar es único, tiene su propia cultura definida por su historia, su entorno, sus actores, sus aprendizajes, su organización, sus relaciones y sus condiciones materiales. Es en esta cultura escolar donde se entretajan necesidades, problemas, éxitos, creencias, dinámicas, intereses, expectativas y valores que, por ser tan cotidianos, pasan desapercibidos o se les da poca importancia, sin embargo son la esencia de la vida escolar. La descripción del centro escolar pretende recuperar esta esencia en un proceso democratizador, donde todos los actores opinan, analizan y reflexionan sobre la vida en la escuela, sin emitir todavía causas, ni consecuencias.

El proyecto colectivo escolar inicia con la descripción de la realidad considerando factores internos y externos; en su pasado, presente y futuro. Entre más amplia, real y concreta sea la descripción será más rica y aportará elementos para las etapas sucesivas.

Los factores a considerar pueden ser:

Perfil de los actores: alumnos, padres, director, supervisor y profesores;

Programas, planeación, evaluación, metodología; consejo técnico, disposiciones oficiales, actividades extraescolares, uso del tiempo, calendario escolar, disciplina, convocatorias, formatos administrativos, estadísticas, reglamentos, normatividad, financiamiento, toma de decisiones, proceso de comunicación e información;

Apoyos didácticos. libros de texto, libros de consulta, mapas, láminas, juegos geométricos, computadoras, equipos deportivos, etc.

Relaciones alumno-profesor, alumno-alumno, alumno-supervisor, alumno director, alumno-padre de familia, profesor-director profesor-padre de familia, profesor-supervisor, profesor-profesor, director-supervisor, director-directo, director-padre de familia, trabajador-sindicato, director sindicato, director -autoridad, maestros-autoridad, padres-autoridad; Relaciones laborales, salarios; carrera magisterial, rotación o permanencia del personal;

Fiestas cívicas, festejos, concursos, campañas;

Expectativas del padre, del alumno, del profesor, del director, del supervisor y de la comunidad;

Apoyo técnico, cursos, asesorías;

Nivel socioeconómico de los padres y de la comunidad, medios de comunicación y transporte, situación geográfica, clima, costumbres, tradiciones;

Sindicato, asociación de padres, exalumnos

Infraestructura: aulas, mobiliario, patios, canchas, anexos;

La historia de la escuela;

2. Tarea de la escuela

Es el propósito fundamental que une, da forma y rumbo al trabajo escolar en un proceso transformador. Es definido por el colectivo, conjuga los fines de la educación con la realidad concreta; toma en cuenta valores, normas, expectativas, ideologías y actitudes de los actores; establece compromisos y responsabilidades.

En la definición de la tarea se debe responder a las siguientes preguntas:

¿qué? ¿para qué?, ¿para quienes?, ¿por qué?, ¿a dónde vamos?, ¿dónde deberíamos estar?

La mayoría de los autores a esta etapa la denominan Misión.

se recomienda que la misión de la escuela se formule bajo los siguientes criterios:

1. Clara para todos.
2. Breve. para poder recordarla fácilmente.
3. Realista, en la especificación de sus compromisos y en la descripción de sus tareas. .
4. Evaluable, para determinar si ha tenido éxito en su espacio de responsabilidad. .
5. Referirse al tiempo actual.

3. Diagnóstico

El diagnóstico escolar es el proceso colectivo de reflexión, análisis y sistematización de la información que se tiene sobre el panorama real, del pasado y presente concreto de la escuela.

Si la descripción de la realidad generó un conjunto de características, el diagnóstico es la organización de esa información, esta implica clasificar las características, agruparlas, conceptualizarlas y precisar sus relaciones de dependencia lógica.

Las características del diagnóstico son: recoge las diversas percepciones que sobre la realidad tienen los diversos actores; es una construcción colectiva; es parte fundamental para definir las acciones y permite la toma de decisiones.

En la elaboración del diagnóstico se consideran los siguientes pasos:

- a) Acopio de información. En esta etapa se retoma la descripción de la realidad que se hizo en un primer momento y se incorporan nuevas, informaciones disponibles o buscadas expofeso. Estas pueden ser: indicadores, que proporciona la estadística histórica del centro de trabajo (demanda, matrícula, reprobación, deserción, aprovechamiento, eficiencia terminal, etc.), encuestas, inventarios, cuestionarios o resultados de, exámenes
- b) Clasificación de las características de la escuela. Una vez recuperada la mayor cantidad de información se procede a su clasificación en las siguientes categorías.

Aspectos internos. Son las características de funcionamiento del centro escolar en todos sus ámbitos, que a su vez se clasifican en:

Favorables. Las que permiten y/o facilitan el logro de la tarea (fortalezas).

Desfavorables. Las que limitan, inhiben o disminuyen el logro de la tarea (debilidades) .

Aspectos externos. Son las características del entorno que influyen en el ámbito escolar (familia, comunidad, localidad, autoridades, sistema educativo, sindicato, etc.) ya su vez se clasifican en:

Favorables. Características del entorno presentes o futuras que permiten .y/o facilitan el logro de la tarea (oportunidades)

Desfavorables. Características del entorno presentes o futuras que limitan, inhiben o disminuyen el logro de la tarea (amenazas).

- b) Elaboración de la red causal. Es una red de factores asociados en relaciones lineales, de causa-efecto y contradicción. Sintetiza las percepciones del equipo en cuanto a los factores que influyen, es coherente, tienen como objetivo ubicar el problema principal en un esquema explicativo.

4. Estrategias

Conjunto de decisiones alternativas y organizadas que permiten integrar, unificar, dar coherencia y dirección a las acciones para transformar la escuela hacia el logro de la tarea.

Contesta a las preguntas: ¿cómo proceder?, ¿quién?, ¿cuándo? y ¿con qué?

La formulación de las estrategias constituye una de las etapas centrales de todo el ejercicio de análisis estratégico.

Sus características son :

- siempre están referidas- a la Tarea;
- surgen del conocimiento y el consenso;
- consideran los recursos humanos, económicos, políticos, organizacionales y académicos disponibles;
- concentran el esfuerzo en lo más relevante;
- aprovechan las experiencias y desarrollan aptitudes para la Tarea;
- anticipan eventos importantes y disminuyen o aminoran los imprevistos;
- se encadenan entre sí;
- despiertan la capacidad de acción al crear y generar energías pedagógicas;
- propician compromisos y responsabilidades;
- pretenden alcanzar objetivos claros y decisivos.

Estructura de las estrategias.

- a) Estrategia y objetivo general.
- b) Acciones y objetivo específico.
- c) Actividades.
- d) Planeación.
- e) Cronograma.

a) Estrategia El Dr. Armando Loera establece, al menos, cuatro tipos de estrategias: Tipo I, las que mantienen las actuales fortalezas; Tipo II, las que convierten debilidades en fortalezas; Tipo III, las que relacionan las fortalezas con oportunidades actuales o futuras y Tipo IV, las que impiden el impacto de las amenazas actuales o futuras sobre las debilidades.

b) Acciones Son el conjunto de actividades.

c) Actividades Son tareas muy específicas y concretas.

d) Planeación Es la fase en que se concretan las actividades, aquí se definen responsables, recursos, evaluación y tiempo para aplicarse.

Responsable es el órgano persona que asume el compromiso de realizar o coordinar la actividad .

Recursos son los elementos materiales y/o humanos requeridos.

Tiempo es el lapso considerado como suficiente para que la actividad llegue a su objetivo.

Evaluación es la definición del medio a través del cual se obtiene información del avance, retroceso o estancamiento del aspecto que se pretende mejorar . Los medios dependen de la naturaleza de los objetivos así como de las actividades previstas. La evaluación no se limita a resultados finales, monitorea el proceso desde su gestación y permite tomar decisiones y hacer adecuaciones. La planeación de la evaluación debe ser flexible, permanente y clara.

d) Cronograma Permite visualizar en el tiempo las diversas actividades a realizar.

C. Planificación Estratégico Situacional

La planificación en el campo de las instituciones sociales se inicia en los años 60. La metodología que proponen consta de cuatro etapas: la fijación de los objetivos basados en taxonomías conocidas; el diagnóstico de las situaciones problemáticas, la ejecución y por último la evaluación. Esta planificación que se conoce como normativa, ignora los actores del proceso social, fija los objetivos como normas "el deber ser", supone que existen los recursos y condiciones deseadas, ignora la realidad concreta ya las otras partes, es autoritaria y tecnocrática. Su uso se ha prolongado hasta la actualidad y se ha convertido en una más de las cargas burocráticas que se deben cumplir en las instituciones escolares.

Pareciera que se rechaza todo intento de planificación y, al igual que en el neoliberalismo, se quisiera dejar que la fuerza del mercado actúe como panificadora. No es así, la planificación es una herramienta de libertad. Yo gano libertad en la medida que pienso y enumero posibilidades futuras, porque me libero de la ceguera o prisión de no saber qué puedo escoger o, al menos intentar escoger

En este camino de buscar alternativas de transformación, la Planificación Estratégica Situacional, cuerpo teórico metodológico, desarrollado por el Prof. Matus y su equipo, ofrece una planificación democrática que toma en cuenta las diversas explicaciones sobre la realidad en un proceso de conflicto y cooperación entre los actores. Para Matus la planificación es “pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro.”

A diferencia de la planificación tradicional y normativa propone las siguientes características

- a) no se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible
- b) no se trata de hacer todo junto sino que trata de priorizar, en función de la importancia de los problemas.
- c) lo que hoy no es posible, puede ser mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad
- d) no se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación

Desde esta perspectiva el Proyecto Colectivo Escolar es una planificación democrática, parte de la situación actual y real, define una tarea que da dirección a la acción, establece un camino de permanente avance con sus propios ritmos y obstáculos, cuestiona su realidad y la transforma. Construye su futuro.

III. MARCO CONTEXTUAL

A. Descentralización

En América Latina casi todos los países, bajo distintos regímenes políticos, han emprendido procesos de descentralización -como "delegación o devolución de algún grado de poder de decisión del gobierno central a gobiernos locales, organismos comunitarios o individuos en lo particular"- en los sistemas de, educación formal. Estas han sido recomendaciones de los organismos internacionales. Los objetivos de estas descentralizaciones son: Mejorar la eficiencia y modernizar la administración de los sistemas educativos; mejorar la gestión administrativa con la incorporación de más actores sociales en las decisiones; aumentar la efectividad del sistema adaptando el currículo a las necesidades y culturas locales.

Para Ricardo Hevia Rivas el impacto de estas políticas descentralizadoras ha sido limitado, porque la realidad económica de los países latinos no ha disminuido la proporción de participación financiera del Estado en relación con otros sectores; las evidencias no muestran mejor manejo de recursos; y no hay intenciones genuinas de compartir el poder para no perder autoridad y asegurar la reproducción de las relaciones sociales existentes con ayuda del sistema educacional.

En México 1973 se inició un proceso de descentralización cuya primera etapa concluiría un año más tarde. Se instalaron nueve unidades en otras tantas regiones en que quedó dividido el país y 37 subunidades en las ciudades más importantes. Esta descentralización, llamada ahora Federalización, se formaliza con la firma del ANMEB y la promulgación de la Ley General de Educación, en mayo y julio de 1993, respectivamente, sus objetivos son: extender la cobertura de los servicios educativos, elevar la calidad de la educación, corregir el centralismo y el burocratismo a través de la federalización.

A partir de esa fecha se establece la reordenación del sistema educativo, que consiste en que los gobiernos estatales se encargarán de la dirección de los establecimientos educativos atendidos por la Secretaría de Educación Pública, bajo todas sus modalidades y tipos en preescolar, primaria, secundaria, para formación de maestros incluyendo la normal, indígena y de educación especial.

El marco jurídico del reordenamiento es contradictorio, la SEP mantiene las decisiones más importantes de la educación: diseño, supervisión y evaluación y transfiere las cuestiones administrativas, jurídicas y laborales. Como lo señala la Dra. Beatriz Calvo Pontón el nuevo federalismo educativo mas allá de cumplir; con sus objetivos explícitos, ha resultado un mecanismo de descentralización administrativa y una forma de centralización de las decisiones y, por tanto del poder.

En Chihuahua la posibilidad de participar en la discusión y propuestas en torno a cuestiones educativas se da, en el marco del federalismo, a partir de la propuesta de Ley Estatal de Educación y sus mecanismos de consulta, por un lado y el Proyecto para el Plan Estatal de Educación por el otro.

En estos momentos hay condiciones para impulsar políticas educativas que pongan en el centro de la acción cambios en la organización de la escuela y al docente como constructor y transformador de su propia realidad a través de los Proyectos Colectivos Escolares.

B. Proyectos escolares

Los proyectos escolares como organización colectiva del trabajo docente y el papel preponderante del docente han sido enumerados y practicados en diversos momentos de la educación en nuestro país. Rafael Ramírez en 1929 decía lila escuela rural mexicana. es una institución genuinamente socializante, es decir, una institución creada fundamentalmente para integrar ala gente en verdadero grupos sociales con alma y vida colectiva." En 1931 Moisés. Sáenz puntualizaba "la institución educativa que estamos estableciendo tiene una marcada tendencia hacia la socialización, por una parte y por la otra, la organización de los elementos humanos y de los valores materiales de la vida en formas eficaces de justicia y de aprovechamiento colectivo. Estas concepciones pertenecen a esa época histórica de la escuela rural Mexicana, que no sólo promovió el trabajo colectivo al interior del centro escolar, sino que se integró a las comunidades y propició su transformación.

El sustento jurídico de los proyectos escolares y de la función del docente, se encuentran en la Plan Nacional de Desarrollo “se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos originados en la escuela, para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar y EI maestro es protagonista destacado en el quehacer educativo”; en la Ley General de Educación, Artículo 21 “EI educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo.

Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento." En el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica se propone "fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema -la escuela misma-, de los maestros, los padres de familia y los alumnos.

Como se observa, la normatividad pone en el centro de la educación a la escuela, como la base misma del sistema y al docente le confiere un papel protagónico en la definición del quehacer educativo. Pero no basta enunciar y hasta decretar sobre los proyectos escolares, es necesario que haya una real política que promueva condiciones para su elaboración. Estas condiciones no sólo tienen que ver con promover una metodología para su construcción, sino fundamentalmente con reducir las disposiciones oficiales que mantienen a la escuela trabajando para cumplir la normatividad, los formatos y los concursos, y no centrada en la educación de sus alumnos. Además deberán destinarse recursos económicos para apoyar los proyectos escolares, de tal manera que haya los requerimientos mínimos que les permitan funcionar con efectividad.

En las 10 propuestas para asegurar la calidad de la Educación Pública, producto del Primer Congreso Nacional de Educación, del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación se dice:

junto con la participación social, la nueva gestión exige desarrollar entre el personal de los planteles educativos, habilidades técnicas y pedagógicas para elaborar proyectos educativos escolares que contemplen diagnósticos, propuestas y decisiones de acciones pertinentes, pero también capacidad de asignar responsables, tiempos y medios

Sobre el papel del docente y la necesidad del trabajo colectivo en los centros escolares la UNESCO recomienda:

Con objeto de que el personal docente pueda cumplir plenamente con sus obligaciones, las autoridades deberían establecer y aplicar regularmente un procedimiento de consulta con las organizaciones de educadores sobre cuestiones tales como la política de la enseñanza, la organización escolar y todos los cambios que pudieran ocurrir en la enseñanza.

...es éste el campo en el que es posible mejorar la enseñanza escolar. La escuela es una institución educativa fundamental en la que se organizan sistemáticamente actividades prácticas de índole pedagógico. Aún cuando, en la mayor parte de los casos, el docente trabaja solo en su aula, forma parte de un equipo cuyos miembros contribuyen a dar vida a lo que podríamos llamar la cultura de la escuela. Difícilmente podrá ésta impartir una enseñanza de gran calidad si no es administrada de modo prudente por el director del centro de enseñanza, con la cooperación activa de los profesores.

En América Latina durante los últimos años se ha dado impulso a los proyectos escolares como políticas educativas públicas, por ejemplo: en Colombia el Proyecto Educativo Institucional; en Chile el Proyecto de Mejoramiento Educativo; en Paraguay el Proyecto Educativo de cada establecimiento escolar apoyado en los Círculos de Diálogo entre Maestros, etc.

En nuestro país se han promovido como políticas educativas públicas en el Estado de México, Aguascalientes, Guanajuato y Coahuila.

No sólo a nivel institucional se han impulsado estos proyectos, en Oaxaca, la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación lo hizo. En muchas otras partes del país y del estado funcionan de manera espontánea por la iniciativa de los directores y maestros.

C. Contexto local

Actualmente en Chihuahua en los Servicios Educativos del Estado que atiende al sistema federalizado, se implementan los proyectos escolares en secundarias generales y técnicas, aplicando la metodología de Chile.

También la Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico organismo dependiente de la Dirección General de Educación y Cultura del Gobierno del Estado que tiene por objetivo propiciar mecanismos de consulta, diálogo e investigación para elaborar el Plan Estatal de Educación, los promueve en todos los niveles del sistema estatal y en preescolar y primarias federalizadas a través del equipo de Gestión Escolar. A diferencia de las iniciativas en otros países y estados, aquí se propone generar políticas educativas públicas a través de los proyectos escolares y apoyar con recursos económicos a escuelas que los elaboren y que justifiquen la necesidad de financiamiento para su puesta en práctica. Este organismo ya cuenta con presupuesto para tal fin.

El equipo de Gestión Escolar ha tenido un proceso de recuperación de las experiencias nacionales e internacionales en la aplicación de los proyectos escolares. Ha revisado la literatura sobre planeación y gestión escolar. Está elaborando sus materiales. Ha realizado 4 talleres con supervisores, 10 talleres de ambos subsistemas con directores en diversas regiones del Estado en donde: ha ido construyendo la metodología que propone.

Este trabajo recupera la experiencia de una parte del equipo de gestión en estos talleres y lo que hasta la fecha se ha elaborado.

Gestión Escolar se ha ligado de manera natural con el equipo de educación para la Democracia, también de la ClyDA, porque este equipo trabaja en talleres la construcción de conceptos e ideas que tienen que ver con consenso, pluralidad, tolerancia, respeto, manejo de conflictos, etc., antecedentes importantes para los proyectos escolares.

Se trata de impulsar una gran movilización en las escuelas para construir y poner en práctica los proyectos escolares para la modificación de la vida interna de los centros escolares. Esto traerá cambios en la educación, iniciar con el cuestionamiento, discusión y análisis de los problemas educativos ya es avanzar.

D. Escuelas

Los cambios tecnológicos han transformado los procesos económicos y productivos con tal fuerza y profundidad que han puesto en crisis a la organización social, sus instituciones, sus valores, etc. La escuela, como institución social, recibe el embate de las transformaciones científicas, sociales y políticas con poca capacidad de ofrecer respuestas, en los momentos que se le asigna un rol protagónico para acompañar los cambios.

Para Pilar Pozner esta crisis se manifiesta en:

- altas tasas de repitencia y deserción escolar .
- bajos niveles de aprendizaje y eficiencia terminal.
- escasa significación social de los aprendizajes.
- incapacidad para atender con éxito a los niños de los sectores más pobres y marginados de la sociedad.
- centralismo y verticalismo en las decisiones.
- directivos con poco poder de decisión y resolución.
- desvalorización de los contextos específicos .
- tiempo de trabajo docente reducido

- práctica pedagógica centrada en la enseñanza y no en el aprendizaje.
- instituciones centradas en lo administrativo

La crisis tal vez radique en que el paradigma organizacional vigente no permitió la creación de una gestión escolar que diera respuesta a los desafíos del contexto situacional de cada institución escolar.

Es en la escuela donde se encuentran las respuestas a la transformación educativa para que dentro de su competencia y con el marco nacional defina sus proyectos educativos propios. Las escuelas deberán conquistar su autonomía y posición protagonista en la educación, convocando a todos los elementos que la integran a participar en un proceso horizontal de toma de decisiones que tienen que ver con el análisis de su realidad, la planeación, organización, evaluación y ejecución de los procesos que hagan posible su transformación. La educación verdadera es la que ocurre en el interior de cada sala de clases, en cada plantel educativo. Su calidad depende de la calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos y con la comunidad inmediata a la que sirven.

D. Docentes

Miles de maestros y maestras en el país se ocupan hoy en día de la educación de los niños y jóvenes, todos reconocen su papel esencial en ese proceso y no pocas veces se les responsabiliza de los resultados, ignorando los múltiples factores que provocan éstos: precarias condiciones de vida de amplios sectores de la población, crisis financiera de la educación, desorganización administrativa del sector educativo y las condiciones del trabajo docente. Esta situación no es nueva, Luz Elena Galván describe a los maestros del porfiriato:

vemos al maestro, que pese a las ilusiones de mejoramiento personal y social a través de la educación, enfrenta carencias económicas y profesionales, autoritarismo, inestabilidad en el empleo, desgaste físico y mental que además, debe buscar resolver en el aislamiento, en la soledad, soledad que trata de compartir con el patriarca.

¿Que diferencias hay con la situación actual? Las condiciones del trabajo docente son muy parecidas a las de hace 100 años.

-Bajos salarios y la pérdida del salario real del maestro de educación primaria, de 1978 a 1992, fue de 145 % que se traduce en malas condiciones de vida del docente y sus familias y la consiguiente búsqueda de ingresos extras en otros trabajos.

-Exceso de actividades.. comisiones, concursos, rutinas, festejos, tiendita, campañas, actividades económicas para allegarse recursos, etc.

-Administración burocratizada sin finalidad específica para el trabajo docente, exceso de formatos, informes, etc.

-Grupos numerosos, alumnos con múltiples problemas y sin información previa de ellos.

-Trabajo docente centrado en cumplir normas, circulares, convocatorias, evaluaciones, etc.

-Aulas, instalaciones y mobiliario deficientes, inadecuadas e insuficientes.

-Falta de material de trabajo, de limpieza, deportes, etc.

-Sin apoyos didácticos ni técnicos.

-Capacitación y actualización insuficiente e inadecuada y sin reconocimiento.

-A pesar de ser promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo sigue dejándosele fuera de las decisiones.

-Víctima del autoritarismo administrativo y sindical. .En medio de una labor atomizada, rutinaria y monótona.

-Inmerso en Carrera Magisterial, que se ha tomado en un motivo más de competencia, fricciones, desánimo, desunión y sin muchas posibilidades de mejoría salarial.

Esto ha provocado una desidentificación con el trabajo, desencanto, desánimo, deterioro de la imagen profesional, deserción y rechazo a los cambios.

No obstante la existencia de una serie de condiciones sumamente adversas para llevar a cabo el trabajo docente, los maestros y las maestras son siempre sujetos, y como tales, se relacionan con el conocimiento, con sus alumnos(as), con otros profesores(as), con sus directores y supervisores, con los padres y madres de familia, y sobre todo, siguen enseñando, siguen definiéndose como docentes, siguen construyendo sus propias prácticas educativas de manera cotidiana Y, de una manera u otra, los alumnos(as) siguen aprendiendo

En efecto miles de maestros superan las limitaciones con optimismo y entusiasmo. Los proyectos colectivos escolares son una respuesta de cambio a los procesos y las relaciones sociales de las escuelas que rescata al docente como sujeto social, como persona, con razones, intereses y reflexiones propias que decide y actúa en un espacio colectivo dentro de las posibilidades de la situación específica "al alcanzar este conocimiento de la realidad, a través de la acción y reflexión en común, se descubren siendo sus verdaderos creadores y recreadores"

IV METODOLOGÍA

A continuación se proponen una serie de criterios, técnicas y procedimientos que guían el trabajo de construcción del Proyecto Colectivo Escolar.

Antes de iniciar esta construcción es importante realizar una serie de reuniones para sensibilizar, convencer, concitar el entusiasmo de los maestros para intentar hacer cambios en la vida de la escuela, es de primer orden que haya convencimiento, los cambios jamás serán por decreto o por cumplir normas definidas desde arriba. La decisión de un centro escolar y de sus docentes para trabajar los proyectos colectivos escolares debe ser totalmente voluntaria.

La experiencia dice que al principio hay resistencia, escepticismo, incredulidad y hasta rechazo, pero conforme avanza la construcción, cuando los maestros se sienten escuchados y respetados en sus opiniones y propuestas, se dan cuenta que saben muchas cosas, que pueden tomar decisiones y sobre todo que la posibilidad de cambio está ahí con ellos en concreto.

No van a hacer propuestas que nadie toma en cuenta, por el contrario, están investigando, reflexionando, explicándose su realidad, proponiendo acciones concretas de transformación y trabajando en equipo, esto los entusiasma y surge su inventiva y creatividad.

El Dr. Armando Loera establece los siguientes:

A Criterios y recomendaciones

Todas las ideas son igualmente válidas. Durante el ejercicio se critican las ideas sugeridas por los miembros del grupo pero no pueden ser rechazadas o eliminadas por acuerdo o votación. La única posibilidad de que una idea sea totalmente desestimada es que el autor de la misma la retire.

Todos los miembros del grupo tienen el mismo nivel de autoridad. Los cargos o nombramientos que tengan sus miembros no tienen validez, para los fines del ejercicio ..

El consenso es la base de la operación. En lo posible deberán evitarse decisiones unilaterales o establecidas por mayoría de voto. Se motivará la discusión y la confrontación de ideas de manera que se llegue a acuerdos.

El consenso: muchas veces se le confunde con mayoría o unanimidad- (pero) es la anuencia de todos los participantes en el diálogo de una solución negociada, donde son incluidas todas y cada una de las posturas. En este sentido, consenso es casi sinónimo de inclusión.

Participarán todos los miembros de la comunidad escolar. La mayoría de padres, alumnos y exalumnos lo harán a través de la consulta por medio del cuestionario. Es recomendable que algunos padres y alumnos participen también en la construcción del proyecto, ésta es una decisión del personal. Lo que sí es fundamental es que la totalidad del personal docente, directivo, administrativo, manual y de actividades especiales se integre a este grupo que en lo sucesivo se denominará Consejo Técnico Escolar .

Las recomendaciones para el trabajo colectivo que da el Equipo de Educación para la Democracia de la Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico son:

-Acordar un orden mínimo de participación: un presidente de debates y un secretario, un orden del día, tiempos para las intervenciones, garantía de que todos hablen, listas de oradores abiertas o cerradas y todas las reglas que se puedan sobre la organización de debates colectivos.

-Expresión clara y precisa de todas y cada una de las posturas originales. Muchas veces se pierde tiempo argumentando sobre un punto en el que todos coincidimos.

-Identificación de la parte coincidente de todas las posturas, excluyendo de la discusión esa parte, por razones obvias.

-Un tiempo límite para argumentar en favor de una u otra diferencia, dando oportunidad de escuchar por qué se difiere.

-Identificar por los ponentes la parte dura de su posición, la que no van a negociar y la otra blanda, la que es posible ceder, conceder y negociar.

-Formular nuevas propuestas a la luz de lo escuchado. Que contengan, sí, nuestra parte, pero que también demuestren que se toma en cuenta a la postura distinta.

-Es importante fijar fechas durante el año escolar, por lo menos una vez al mes, para estar evaluando el trabajo, refrendar compromisos, enmendar rumbos y hacer modificaciones.

Otra recomendación es que cada etapa se trabaje en dos o tres horas por día una vez a la semana o, si se decide hacerlo, en los últimos días del año escolar, cuando el clima ya no permite el trabajo en el aula con los niños. Es conveniente trabajar cada etapa un día.

B Todos opinan

Objetivo: Incorporar al proyecto colectivo escolar las opiniones, visiones y expectativas de los padres de familia, alumnos y exalumnos.

Participantes Padres de familia, alumnos y exalumnos (egresados y/o desertores).

Recursos e utilizarán cuatro cuestionarios con 3 preguntas abiertas.

Procedimiento Se elaboran los cuestionarios para cada grupo de personas.

Las preguntas comunes son: ¿qué te gusta de la escuela? ¿qué no te gusta de la escuela? y las diferenciadas son: para padres ¿para qué manda a su(s) hijo(s) a la escuela?; para alumnos ¿para qué vienes a la escuela?; para egresados ¿para qué te sirvió la escuela?; para desertores ¿por qué dejaste la escuela ?

El formato del cuestionario debe permitir que cada respuesta se pueda clasificar con facilidad.

El Consejo Técnico o una comisión trabaja con las respuestas, se les agrupa y pone un enunciado que refleje la opinión. Si un agrupamiento habla sobre horarios inconvenientes, ponerle como título horarios no dice nada, podría ponerse los horarios son inadecuados al clima si fuera el caso. Es conveniente sacar el porcentaje de opiniones de cada agrupamiento en relación con el número de personas que lo contestaron .

El resultado de este ejercicio deberán ser dos grupos de opiniones, las primeras tienen que ver con las expectativas que se tienen sobre la escuela, corresponden a las preguntas comunes y servirán para la elaboración de la Tarea; las segundas, sobre lo que gusta y no gusta de la escuela, servirán para la descripción de la realidad.

c) Describamos la realidad

Participantes: El Consejo Técnico Escolar .

Recursos: Lectura Descripción de la Realidad, hojas de reuso tamaño carta u oficio, cortadas a la mitad, marcadores, masquin y papel rotafolio o papel grande también de reuso.

Procedimiento: El coordinador organiza la reunión para hacer la lectura, análisis y discusión de la parte del proyecto "Descripción de la realidad.

Cada miembro del equipo escribe con marcador y letra grande, en una hoja, una característica de la escuela. La redacción debe ser breve, completa, Concreta, sin enunciar causa ni consecuencia. Escribirán tantas Como lo deseen. Debe evitarse expresiones como organización buena, "mala disciplina que sólo califican pero. nada dice de cómo es la organización o la disciplina. Cada miembro del equipo pone en cada hoja un signo que identifique al autor .

Se reúnen todas las hoja y las opiniones de los cuestionarios sobre lo que gusta y no gusta de la escuela. El coordinador las va leyendo y el secretario las pega en la pared, a la vez que se van agrupando. El criterio para agrupar es de naturaleza intuitiva, sólo los miembros del equipo deciden el significado que tienen los agrupamientos que emergen intuitivamente y por consenso.

Las hojas repetidas en el mismo sentido se enciman. Si hay hojas poco claras que se presten a confusión, el autor la explica y si es necesario se hace una nueva red..acción. Ninguna hoja se rechaza. Una vez agrupadas las hojas, se discute el enunciado que refleje el sentido del agrupamiento y se escribe en una hoja nueva como título del agrupamiento.

Deberán ponerse de acuerdo sobre el significado de algunos términos. Por ejemplo si hablan de "trabajo sin planeación es conveniente aclarar si se refiere a la planeación del trabajo docente de cada maestro o a la planeación del conjunto de actividades de la escuela.

El secretario concentra los títulos de los agrupamientos y los escribe en las hojas grandes. Este concentrado es una primera aproximación a la realidad de la escuela y el ejercicio termina cuando todos aceptan que así es.

Las hojas grandes permanecerán visibles, las hojitas se guardan, porque vuelven a trabajarse en el diagnóstico.

D Definamos nuestra Tarea

Participantes: El Consejo Técnico Escolar .

Recursos: Lectura (Definición de la Tarea) hojas tamaño carta u oficio, marcadores, masquin, hojas grandes.

Procedimiento: Lectura, análisis y discusión de Definición de la Tarea.

Cada integrante del equipo escribe en una hoja su idea de lo que debe ser la Tarea de esa escuela, con letras grandes para que puedan ser leídas desde los lugares.

Se pegan todas las hojas al frente, se leen en silencio, el coordinador da la instrucción voy a leer cada propuesta, si hay alguna oposición a algún aspecto o a la redacción favor de levantar la mano solamente, procede a leerlas y va acomodando en una columna aparte las que tuvieron oposición, al finalizar puede pasar que todas fueron rechazadas o que queden una o dos.

Si solo queda una es probable que todos se identifiquen con ella, de cualquier manera se pregunta ¿consideran que está completa?, ¿refleja lo que pensamos que es el motivo de nuestro trabajo?, ¿cumple con los criterios que se definen para la Tarea?, ¿Podemos comprometernos a cumplirla?, etc. Si hubiera aceptación esa se queda como la Tarea.

Si quedaron dos, se procede a integrar dos equipos de trabajo para elaborar una sola redacción, se proponen y nuevamente se ponen a consideración, hasta que quede una sola redacción que todos acepten .

Si todas fueron rechazadas, el coordinador las va leyendo y pregunta qué aspecto de esa propuesta se debe recuperar.

El secretario escribe en una hoja cada aspecto que proponga el equipo y lo pega en el frente. Una vez que las leyó todas, tendremos un conjunto de elementos, que deberán agruparse y enunciarse con un concepto más general. con ese conjunto de enunciados se hacen dos propuestas de redacción en dos equipos de trabajo, se analizan y discuten, hasta que queda una sola redacción .

E Reunamos más información

Recursos: Lectura de “Diagnóstico”, estadísticas, listas de alumnos, resultados de exámenes o muestreos, inventarios, cuestionarios, archivo escolar, etc.

Procedimiento: El coordinador organiza la lectura del documento, se discute y aclara. Se forman equipos de trabajo para buscar algún tipo de información acordada. Sugerencias:

1. Indicadores

Se pueden sacar de las estadísticas que rinde la escuela algunos indicadores como matrícula, reprobación, deserción, eficiencia terminal, etc. Pero los números no reflejan la realidad, porque los datos no son confiables; se altera la información para cumplir cierta normatividad (aumentar la inscripción para justificar un maestro, dar de baja a los reprobados para que se mantengan los datos de aprobación, etc.) Una forma de conocer con más objetividad los indicadores reales es elaborar una cohorte.

Cohorte

Recursos: listas de alumnos o cuadros de concentración de los últimos seis años, formato de vaciado, marcatextos. Dos personas.

Procedimiento: Con los datos de la(s) lista(s) de primero de hace seis años se llena la columna 91-92 del formato, una persona lee en voz alta los nombres de los niños de primero, la otra los busca en la lista de segundo del año 92-93, los señala con el marcatextos, se llenan los datos de la columna 92-93, se vuelven a leer los nombres de los marcados, se buscan y marcan en la lista de tercero del año 93-94, y así sucesivamente, hasta sexto año.

Los niños que no van siendo marcados se buscan; en las listas de otros grados, es probable que reprobaron y por ahí van en algún grupo o son bajas por deserción o cambio de escuela. Al final vamos a tener la eficiencia terminal (cuantos alumnos terminaron en el período normal su primaria en comparación con los que la iniciaron), aprobación, reprobación, repitencia y deserción (a veces sí podemos saber si son desertores o cambiaron de escuela) Hacer enunciados breves que hablen de estos indicadores “La eficiencia terminal es de 78 %”.

2. Historia de la escuela

¿Cuándo se fundó?, ¿qué momentos importantes ha vivido?, alumnos destacados que han pasado por sus aulas, origen de su nombre, ¿en qué renglones se ha distinguido en diversas etapas de su trayectoria?, rotación de personal, etc. Esta información la podemos obtener de los archivos, con los maestros más antiguos o gente de la comunidad.

Hacer enunciados con las características que se encuentren en esta actividad, por ejemplo: “en tres años consecutivos nuestros alumnos fueron a saludar al presidente”. “la escuela se fundó para los niños del otro lado del río”.

3. Encuesta

Sobre la situación de la familia, donde incluyamos datos de los padres como: ocupación, composición familiar, escolaridad, ingresos, etc.

4. Inventario.

De recursos materiales: aulas, mobiliario, etc.; de recursos didácticos: mapas, láminas, libros de consulta y/o lectura, globo terráqueo, etc. Hacer enunciados por ejemplo, "Hay material didáctico que no se usa". "el mobiliario no es suficiente".

5. Perfil de los docentes

Antigüedad, permanencia en el centro, estudios, etc. los enunciamos "el 90 % de los docentes tiene normal básica". "Todos los docentes estudian en el CAM".

6- Exámenes

Es muy común que las autoridades organicen exámenes de conocimientos que sólo sirven para justificar que trabajan, pero la información de los resultados no se analiza, ni sirve para conocer deficiencias y modificar la práctica escolar. Sería conveniente que decidieran si en esos exámenes hay información que les hable de los conocimientos, si es importante conocerla, etc. O bien diseñar algún instrumento que les informe de los conocimientos o de los procesos de construcción del conocimiento que consideren importantes. Se enuncian los resultados "el 50 % de los alumnos no resuelve problemas que implique el uso de las operaciones fundamentales". "los alumnos que terminan la primaria no saben redactar un escrito".

Todas las informaciones que nos arrojen estas investigaciones, se ponen cada una en una media hoja.

F A clasificar las características de nuestra escuela

Recursos: Todas las medias hojas de la descripción inicial, las que recopilamos en las actividades realizadas en la etapa anterior, medias hojas limpias, marcadores masquin y bolígrafos.

Procedimiento: El coordinador recuerda la parte de la lectura correspondiente a esta etapa, para trabajar con las medias hojas que se encuentran pegadas en la pared, se organizan dos equipos: uno para que clasifique lo interno y otro lo externo, cada equipo toma las hojas y a su vez las clasifica en aspectos favorables y desfavorables y se pegan en otra pared. En cada aspecto se agrupan según el criterio del equipo, al finalizar a cada agrupamiento se le pone un título que es un enunciado completo que refleje el sentido de las hojas.

Al final tendremos cuatro grandes clasificaciones: aspectos favorables internos (AFI) o fortalezas, aspectos desfavorables internos (ADI) o debilidades, aspectos favorables externos (AFE) u oportunidades y aspectos desfavorables externos (ADE) o amenazas.

En cada clasificación habrá agrupamientos con enunciados que lo reflejen. Se copia cada enunciado en un octavo de hoja, se presentan a la consideración del colectivo, es frecuente que tendamos a enunciar las cosas que están mal y nos olvidemos de los aciertos, es necesario ver el conjunto y decidir si hay cosas que no dijimos y son importantes. Si es el caso, se agrega todo lo que se considere que falta.

En la siguiente etapa se trabaja sólo con los enunciados, pero todo lo que está pegado sirve de referencia para las siguientes etapas.

G Elaboremos una red causal

Recursos: Los enunciados que obtuvimos en la etapa anterior, hojas grandes y lápices.

Procedimiento: El coordinador recuerda la lectura de "Diagnóstico" organiza cuatro equipos que van a trabajar por separado los enunciados de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se colocan distribuidos en toda la hoja los enunciados y se procede a establecer con líneas las relaciones entre ellos, las relaciones fundamentales, aunque no únicas son:

Relación simple

Relación causa-efecto

Relación causa-efecto-causa

Relación de contradicción

Al finalizar este ejercicio se tiene una red o mapa conceptual, que sintetiza las percepciones del equipo de trabajo en cuanto a los factores que inciden en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es fácil identificar el problema por las flechas de causa-efecto y relación que le llegan, también la(s) causa(s) por las flechas de causa que salen de ella(s) .Se pone a consideración del grupo, se discute y analiza hasta que todos están de acuerdo.

H Diseñemos una estrategia

Recursos: Lectura "Estrategias", cuartos de hojas blancas, hojas grandes, marcadores.

Procedimiento: el coordinador organiza la lectura y discusión del apartado "Estrategias". De la red causal eligen, identificándola como prioritaria entre los cuatro tipos de estrategias, la o las que decidan trabajar el próximo año escolar . Debe entenderse que los cambios son lentos y con resultados a corto, mediano y largo plazo. No es conveniente pretender abarcar mucho, se trata de múltiples cambios pequeños, consistentes, permanentes y con dirección. A la hora de definir las estrategias debe tenerse presente la Tarea todo lo que se programe deberá ser en función de esta.

Una vez que han "decidido cuál estrategia trabajar, se procede a enunciar todas las propuestas de actividades que den posibilidades de solución a los problemas que se obtuvieron en el diagnóstico.

Por ejemplo: si deciden convertir las debilidades en fortalezas, tomamos la hoja del mapa conceptual de las debilidades y hacemos propuestas muy concretas y reales, principalmente en tomo a los problemas centrales. Esto se hace en cuartos. de hoja, enunciando una por hoja.

Se reúnen todas las propuestas de actividades. Se revisa que éstas. no sean cualidades: lila comunicación debe ser efectiva", o buenos propósitos: "que seamos propositivos", "dejar de ser tradicionalistas", "ser empáticos". se dejan sólo aquellas que son precisamente actividades: conocer la Conceptualización de las operaciones matemáticas de los alumnos", "investigar la historia del pueblo", "reunión mensual por grado para planear", "revisar la tarea de los niños"., etc.

Las actividades se agrupan ya este conjunto se le pone un objetivo y un enunciado que refleje una acción más general y que involucra todas las actividades. Surgirán tantas acciones como agrupamientos se hagan, estas acciones a su vez tienen un objetivo general, se enuncia y se está en condiciones de definir la estrategia.

Como se puede observar, la definición de las estrategias es un proceso inverso, que viene de hacer propuestas muy concretas a los pequeños problemas que tenemos y generalizar .

Otra alternativa para elaborar las estrategias es, en torno al o los problema(s) que tenemos, decidimos, por ejemplo, que los vamos a contrarrestar con acciones en tres aspectos: el pedagógico, el organizativo y la capacitación, se hacen las propuestas en el mismo sentido inverso del ejercicio anterior

I-Hagamos la planeación

Recursos: Formatos para la planeación y bolígrafos

Procedimiento: el coordinador organiza la reunión, se van enunciando las acciones y las actividades, se nombran los responsables, se definen los recursos, el tiempo y con qué se va a evaluar cada actividad. Se llena el forma con tantas hojas como sea necesario.

Lo más probable es que se necesiten recursos con los que no se cuenta, deberán enlistarse, hacer un presupuesto estimado y organizar alguna gestión para conseguirlos.

J. Preparemos un cronograma

Recursos: formato de cronograma y bolígrafo Procedimiento: El coordinador organiza la reunión. Con las hojas de planeación es fácil elaborar el cronograma, simplemente se vacían las actividades y se marca en el tiempo que se van a realizar. Este cronograma deberá estar visible en la dirección y las aulas y ser motivo de revisión y rectificación permanente.

CONCLUSIONES

La educación pública debe transformarse para que atienda las necesidades de los mexicanos en su diversidad y en su concreción, bajo procesos democratizadores.

Las diversas políticas educativas a través de los años se han centrado en distintos aspectos del hecho educativo, pero todas concibiendo a las escuelas homogéneas ya los docentes como simples aplicadores de esas políticas que no decidieron.

Hasta ahora ninguna política educativa pública se ha fijado como objetivo modificar el sistema de relaciones de los centros escolares.

El funcionamiento de las escuelas tiene como objetivo el cumplimiento de normas y disposiciones, han olvidado a la comunidad y lo fundamental, los niños y jóvenes.

Los docentes están alejados de la toma de decisiones respecto a su materia de trabajo.

La educación debe dar respuesta a las transformaciones de la sociedad, los cambios se necesitan en el lugar donde se da el real hecho educativo: LA ESCUELA.

Estos cambios son posibles, miles de docentes trabajan con entusiasmo pero su esfuerzo está disperso.

Disposición un equipo de trabajo y una metodología que permita recuperar. sistematizar la experiencia del docente, las expectativas de los padres y los anhelos de los niños y jóvenes darán como resultado cada vez más, procesos de calidad en la educación.

No se necesita permiso para hacerlo, el tiempo es ya, se trata de hacer muchos cambios pequeños que generen grandes cambios.

BIBLIOGRAFÍA

CAVO , P. Beatriz. **La federalización, ¿Una estrategia administrativa o un proceso democratizador?** Chihuahua, Memoria Foro: Diálogos sobre educación, 1996

CALVO, P. Beatriz. **Educación Pública y Modernización Educativa. Un reto a la Democracia en México.** C d. Juárez, Chih., Cuadernos de Trabajo 130 UACJ, 1996

CONDE, Silvia L. **La construcción histórica y social de un proyecto educativo democrático.** México, Tesis de maestría, 1995

DELBECQ, André L., Van de Ven Andrew, Gustafson David H. **Técnicas Grupales de Planeación.** México, Edit. Trillas, 1984.

FREIRE, Paulo, **Pedagogía del oprimido.** México, Siglo XXI, 1973

FRIGERIO, Graciela, Poggi Margarita, Tiramont Guillermina, Aguerrondo Inés.
Las Instituciones Educativas Cara y Ceca. Argentina, 1995

HEVIA, Rivas Ricardo. **Política de descentralización en la Educación Básica y Media de América Latina.** Santiago de Chile, UNESCO I Reduc, 1991

HUERTAS, Franco **El método PES. Una entrevista con Matus.** Bogotá, Col, Ediciones Angular, L TOA, 1993

KOTIN, María A, Nicastro Sandra, Balducci María A, Fasce Jorge, García Guillermo, Marliña Rolando, Volkind Guillermo. **Directores y direcciones de escuela.** Argentina, Miño y Dávila Editores, 1993

LARA, Felipe. **La técnica TKJ de Planeación Participativa: un ensayo introductorio.** México, Fundación Javier Barros Sierra, Investigación Prospectiva, 1977

LOERA, V. Armando **Análisis Estratégico del Instituto Nacional de Educación de Adultos.** Querétaro, México, 1995

MARTIN DEL CAMPO, Jesús. **Una perspectiva Sindical de los Problemas de la Educación.** Revista Cero en Conducta NQ 17, México, 1990

MARTINEZ, Manuel **Educación y modernidad.** Chihuahua, Talleres Gráficos del Gobierno del Estado, 1994

MINISTERIO de Educación. **Los Proyectos de Mejoramiento Educativo.** Chile, 1995

MINISTERIO de Educación y Culto. **Prácticas efectivas para una Educación de Calidad.** Asunción, Paraguay. 1995

OIT -UNESCO. **La situación del personal docente.** Ginebra, OIT -UNESCO, 1984

PODER Ejecutivo Federal. **Plan Nacional de Desarrollo 1995 -2000.** México, 1995

POZNER, Pilar. **El directivo como gestor de los aprendizajes.** Buenos Aires, AIQU E, 1995

PRD Grupo Parlamentario. **Educación y Reforma Constitucional.** México, Talleres Gráficos de la H. Cámara de Diputados, 1994

ROJAS, S. Raúl. **Métodos para la investigación social.** México, Folios Ediciones, 1984

SANDOVAL, F. Etelvina. **Soledad compartida. Los maestros, las cartas y don Porfirio.** México, Revista Hojas NQ 8, 1992

SANDOV AL, Salinas Fernando. **El Consejo General de Actividades Educativas. Una propuesta pedagógica.** Chihuahua, 1992

SCHMELKES, Corina **Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)** . México, Harla, 1988

SCHMELKES, Silvia. **Hacia una. mejor calidad de nuestras escuelas.** México, SEP, 1995

S. E. P. **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.** México, 1992

S. E. P. **Artículo 3o Constitucional y Ley General de Educación.** SEP, 1993

S. E. P. **Historia de la Educación Pública en México.** México, Fondo de Cultura Económica, 1981

SILVA, R. Gilberto, Castelán Adrián, Blanco Antonio. **La disputa por el salario.** en Revista Básica No.5, México, SNTE 1995

SNTE. **10 propuestas para asegurar la calidad de la Educación Pública.** México, SNTE, 1994

TECLA, J. Alfredo, Garza R. Alberto. **Teoría, Métodos y Técnicas en la investigación social.** México, Edic. T alter Abierto, 1982

TENTI, F. Emilio. **Consideraciones sociológicas sobre calidad de educación.** México, UPN, 1987

UNESCO **La Educación encierra un tesoro.** Informe a la UNESCO de la comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors, España, Santillana, 1996

ANEXO

¿Qué es un proyecto de mejoramiento educativo?

Chile .

1 .Una propuesta que se apoya en las necesidades, intereses, sueños de una escuela, a través de una lectura colectiva de la realidad, cuya principal finalidad es contribuir a que los niños accedan a una educación mejorada significativamente en cuanto. a la calidad y equidad de sus oportunidades.

2. Una estrategia metodológica concebida para los niños y con los niños, elaborada por el conjunto de actores de la escuela, incluida la participación de la familia y otros integrantes de la comunidad.

3. Un plan preciso de acciones, centrado en torno a un conjunto de objetivos concretos y realistas, que toma en consideración los objetivos nacionales, las situaciones locales y las necesidades específicas de la escuela.

4. Un espacio contextualizador de múltiples acciones pedagógicas coherentes y articuladas entre sí, que favorecen la activación de la capacidad de innovación y autonomía de los docentes y que modifican en forma dinámica y permanente las relaciones que se establecen dentro del espacio educativo.

5. Un equipo de trabajo responsable y comprometido con su quehacer específico, tanto a nivel individual como colectivo.

6. Un programa plurianual, un cronograma riguroso, con una programación y plazos precisos para cada etapa y un presupuesto para llevarlo a cabo.

7. Un producto. visualizable, comunicable y evaluable, resultado de una estrategia integradora de numerosas y diversas acciones individuales y colectivas, realizadas dentro de un ámbito educativo específico.

¿Qué no es un proyecto de mejoramiento educativo?

1. Una declaración de buenas intenciones o un manifiesto cuyo carácter abstracto hace imposible toda realización o evaluación.
2. Una atractiva lista de acciones propuesta a los alumnos y los padres, quienes son sólo espectadores.
3. Un conjunto disperso de acciones yuxtapuestas, sin articulación y coherencia.
4. Un programa de acción pensado y decidido por un solo responsable .jerárquico o por un grupo restringido de docentes.
5. Una acción efímera sin ninguna precisión, fecha o duración.
6. Una simple formalidad administrativa.
7. La introducción de una innovación que se agrega a la rutina de la escuela, sin producir un cambio sustantivo ni un mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Proyecto de Mejoramiento Educativo

Chile

Diagnóstico de la situación-

- Descripción cuantitativa y cualitativa
- Determinación de problemas
- Jerarquización y especificación
- Análisis de causas
- Determinación de recursos

Objetivos

- Generales y específicos
- Objetivos y resultados específicos

Población beneficiada

Estrategia del PME

-Conjunto organizado de actividades y

acciones

-Lo que se va a hacer

-Justificación

Actividades y acciones

-Actividad: conjunto de acciones

-Acción: tareas específicas

Distribución de responsabilidades y funciones

Presupuesto

-Recursos humanos

-Materiales

-Pasajes y viáticos -

Preparación de cronograma

Proyecto Escolar (Estado de México)

Diagnóstico

Problemas

enseñanza-aprendizaje .

organización .

administración

vinculación escuela-comunidad

Planteamiento del problema

Estrategias

Metas

Medio plazo

largo plazo

Acciones

Responsabilidad

Cronograma

Evaluación

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

COLOMBIA

P.E.I.

-Este proyecto debe ser:

- a) Concreto
- b) Factible
- c) Evaluable

-El Proyecto Escolar Institucional puede ser una recta, no se debe crear por mandato, sino acoger sabiamente la práctica y la participación democrática.

-El Proyecto Escolar Institucional permite el trabajo colectivo en la práctica y la participación democrática.

-El Proyecto Escolar Institucional hace a las instituciones educativas mucho más sensibles a su entorno, hace emerger con mayor fuerza la comunidad auténtica, el grupo humano que busca conjuntamente otorgarle sentido a la acción educativa mediante el ejercicio de la creatividad y la libertad para expresar lo que se crea y lo que se cree.

-El Proyecto Educativo Institucional es una de las ideas más fuertes de la renovación educativa y también una de las más problemáticas, porque significa un cambio fundamental en la concepción de la persona humana y por lo mismo en las estructuras de la autoridad y en el significado y las formas de comunicación y de participación.

-El Proyecto Escolar Institucional es apenas un mapa, o el primer bosquejo del mapa, que la misma comunidad educativa se ha trazado para hacer un futuro posible.

-El reto lo tienen ahora el ministerio de Educación (SEP-SEECH) de asesorar, evaluar y vigilar la elaboración y puesta en práctica del PEI.

"ES NO PERMITIR QUE LOS EXCESIVOS FORMALISMOS LEGALES O LA TRAMITOLOGIA ADMINISTRATIVA, TAN PERSISTENTEMENTE ARRAIGADOS EN NUESTRA CULTURA VAYAN A IMPERAR SOBRE SU VERDADERO SENTIDO EDUCATIVO.

-El Proyecto Educativo Institucional es por tanto un camino, que si se concibe y se aborda como un proceso a largo plazo en el que participan y se involucran todos los integrantes de la institución escolar, posibilita seguramente su transformación .

Algunos de los procesos implicados en el PEI.

a) Procesos de discusión, investigación y reflexión sobre aquellas prácticas y saberes que circulan y se viven en la institución, por ejemplo, ¿Cuáles son las relaciones entre los directivos, docentes y los educadores? ¿entre estos últimos y los alumnos? ¿entre los alumnos y sus familias? ¿han sido relaciones democráticas, de tolerancia o autoritarias y prepotentes? ¿cómo se enseña y se aprende en la escuela? ¿cual es .el papel que cumplen los distintos saberes en ella (popular, ético, estético, científico, tecnológico)? ¿qué sabemos del entorno local, regional, nacional e internacional? ¿de qué manera la escuela se ha vinculado a él? ¿cuál es el papel de la educación en esta sociedad?

Esto exige por supuesto, y como condición, crear espacios y tiempos para la discusión y la reflexión

b)Procesos de construcción de nuevas prácticas en las cuales entre otras, se sustituya. **EL AUTORITARISMO DE UNOS Y LA SUMISION DE OTROS.** por el reconocimiento y **RESPECTO MUTUO**; el poder omnímodo del directivo docente, por la dirección compartida que potencia la capacidad de autorregulación de la institución .

b) Procesos de organización en los cuales, maestros, estudiantes, padres de familia, formen parte del gobierno escolar y sus comités de base; las responsabilidades serán tantas y de tal magnitud que será deseable compartir la dirección y la toma de decisiones.

-Dado que una de las características principales del PEI es la participación democrática, palabras fáciles de escribir, pero difícil de practicar, pues sabemos que la democracia no se logra con la ley, se gana a través del tiempo, en el ejercicio diario de todos los sujetos, en un contexto de diálogo abierto y de crítica generosa con la posibilidad de equivocarse múltiples veces. De esta manera estaremos aprendiendo a participar.

Por eso se debe construir a partir de lo existente, determinando sus prioridades no es posible transformar todo al mismo tiempo.

- El Proyecto Educativo Institucional:

Es la proclamación de una comunidad, como una acción intencionada de intervención sobre la realidad en aquello que tiene que cambiar, pues actualmente entre todos hemos ido haciendo de nuestras instituciones escolares unas realidades aisladas, convertida en un espacio de exclusión, ajeno a las necesidades y las posibilidades de su entorno.

-Un proyecto es, esencialmente, una intención compartida para transformar la realidad, y la definición de una acción específica, clave, para incidir sobre situaciones concretas.

-No existen recetas; los caminos son variados, para la construcción de proyectos hay muchos itinerarios posibles que desencadenan la cooperación, el interés y las alternativas.

UN POSIBLE ITINERARIO PARA LA CONSTRUCCION DE PROYECTOS.

COLOMBIA

1.- DEFINICION DE LA PROBLEMATICA.

Consiste en concretar en palabras las situaciones que en nuestra cotidianeidad nos preocupan porque afectan nuestra práctica pedagógica.

Las necesidades y desafíos que nos plantea la situación concreta, nos permitirá definir oportunidades para nuestra acción.

Por ejemplo:

- a) Cada maestro trabaja aisladamente, lo cual se traduce en una ausencia de identidad institucional y de intención educativa compartida colectivamente.
- b) Los alumnos, además de los problemas propios de su edad y de su familia, no reciben afecto y cariño en su formación.
- c) Excesivos formalismos legales (uniformes, horarios, sanciones, informes, etc.).

2.- DESCRIPCION DE LA REALIDAD.

Consiste en dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- a) ¿ En qué condiciones viven nuestros alumnos?.
- b) ¿ Estamos al tanto de las actividades que hacen fuera de la escuela ?.
- c) ¿Sabemos de qué manera los padres de familia educan a sus hijos?

En fin recuerde que la transformación debe hacerse sobre la realidad que es múltiple y compleja y que la podemos abordar en tres segmentos:

- La realidad de la comunidad en donde está ubicada la institución escolar .
- La realidad de la misma institución educativa.
- Nuestra realidad como educadores (autoridades, docentes, personal de apoyo, etc.).

3.- SOÑAR.

Consiste en imaginar la realidad tal como la deseamos, ya transformada. Es imaginarla de tal manera que el problema detectado esté superado.

Implica hacer explícitas nuestras convicciones, nuestras comprensiones de los fenómenos educativos y nuestras expectativas hacia el futuro; supone tener la libertad para expresarlas y confrontarlas con la de los demás, dentro de un marco democrático considerado como la relación humana más cariñosa.

4.- ANTICIPAR

Consiste en definir la dirección que deben seguir nuestras acciones y los procesos que encausarán la práctica.

Debemos saber hacia donde vamos, hacia donde nos dirigimos y definir los niveles de avance (indicadores de logro) que podemos esperar de acuerdo con la realidad antes descrita.

5.- DEFINIR CRITERIOS.

Consiste en concretar en unas formulaciones la orientación que se ha decidido para la acción educativa y que permite diseñar las estrategias de intervención , verificar si son adecuadas, interpretar los avances, legitimarlos y reorientar el curso de la acción.

Por ejemplo "el campo docente no se supedita a una autoridad, sea esta teórica o administrativa. El consenso es la base de las decisiones"

6.- PROGRAMAR.

Consiste en diseñar acciones que permiten en la práctica cotidiana desencadenar los procesos de transformación. ¿Qué acciones?

- Las que dan contexto a la acción: tiempos, lugares, condiciones.
- Las referidas directamente a los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Las que contemplan esos procesos.
- Las que permiten el diseño de proyectos de aula.

7.- EVALUACION.

Consiste en hacer permanentemente un seguimiento para verificar si los criterios establecidos han sido traducidos en las acciones, se establecen las estrategias exitosas, se reconocen sus potencialidades y limitaciones como docente, se detectan dificultades y sus causas, se reorientan sus acciones, se ponen al descubierto nuevas dimensiones.

8.- ACOGER LO NUEVO.

Consiste en estar atento a lo que ocurrió y no fue previsto. En cualquier momento aparecerá lo nuevo, lo alternativo, lo otro. Es importante no dejarse sorprender y registrarlos. No oponerse, facilitar que se despliegue como es.

9.- CONSOLIDAR.

Consiste en recoger el proceso, sistematizar el proyecto, darlo a conocer a otros, reorganizar las estructuras y definir nuevas puntas de lanza. Es describir la nueva situación y volver a comenzar. Dejar constancia de los procesos, de las transformaciones y de las estructuras que las hicieron posibles. Seguir el camino, pero creando, a partir de donde se esté, integrando lo que ya se aprendió.

APÉNDICE

UNA EXPERIENCIA COLECTIVA

Estudié la normal básica en la Normal Rural Ricardo Flores Magón de Saucillo, Chih., en la turbulenta década de los sesentas. Inicé mi trabajo en una comunidad rural, los conocimientos adquiridos en la normal chocaron de inmediato con la realidad, aprendí a trabajar con un grupo y no sabía cómo hacerle para atender 1o 2o y 3o juntos. Sin embargo mi formación, el entusiasmo y la firme convicción de servir a los niños me llevó a ingeniármelas con buenos resultados. Estaba convencida de que el sistema educativo ya apuntaba problemas y rezagos, producto de un sistema económico, político y social injusto y antidemocrático; que debíamos cambiar y que mientras esto no sucediera, la educación no tenía mejores expectativas. En 71 se realizó una encuesta nacional sobre educación, ni siquiera la leí, puse un título con letras grandes en toda la hoja que decía "Primero hay que cambiar el sistema, no le daba ninguna posibilidad a la educación en esas condiciones.. Al igual que muchos jóvenes de mi generación, buscamos ese cambio a través de otras formas de lucha, dejé el magisterio y me involucré en una organización guerrillera, fui a dar a la cárcel.

Unos años después, reingresé al servicio en la C d. de Chihuahua en la escuela primaria Dr. Salvador Allende" de la Col. Francisco Villa, en esos años ala vanguardia nacional en la lucha por la vivienda urbana a través de invasiones a terrenos urbanos. Laboré con entusiasmo, principalmente con 12 y 22. Busqué métodos distintos al Global de Análisis Estructural propuesto por la SEP, utilicé el Método de Urías y el de Minjares, la directora era flexible en ese aspecto. Mis alumnos al terminar el ciclo comprendían lo que leían, redactaban, escribían con bonita letra, les gustaba cantar, bailar, pintar, a través de la teoría de los conjuntos conocían los" números. y resolvían problemas aplicando las-operacione básicas suma, resta y multiplicación.

El crecimiento demográfico de la ciudad, causado por el éxodo de los habitantes de las zonas rurales en busca de mejores condiciones de vida y de trabajo, provocó que en unos cuantos años la ciudad estuviera rodeada por colonias populares organizadas por el Comité de Defensa Popular, formadas en constante enfrentamiento con el gobierno federal, estatal y municipal para conseguir regularización de la tenencia de la tierra, servicios de agua, luz , salud, drenaje y educación.

En 1980 invadimos y organizamos la Col. Diego Lucero y adscrita todavía a la otra escuela fundé en 1980 la escuela primaria "Ignacio Rodríguez Terrazas". Ponerle ese nombre constituyó otra batalla con las autoridades, Ignacio fue un estudiante de la Universidad de Chihuahua que participó activamente en las movilizaciones estudiantiles y populares de los años setentas, se convirtió en periodista, cubrió varios conflictos centroamericanos y fue asesinado en El Salvador. El único argumento que convenció a las autoridades fue un recorte de periódico donde el Secretario de Relaciones Exteriores le hace guardia en el hangar presidencial. La escuela se formó como otras muchas más: inicialmente con maestros voluntarios, jóvenes de las mismas colonias con estudios mínimos, sin sueldo y con un fuerte compromiso con la organización, en locales improvisados, bajo la dirección de maestros con plaza y con adscripción en otras escuelas, y con el total desacuerdo de las autoridades educativas y sindicales.

A través de años de enfrentamiento y negociación con éstas por el reconocimiento oficial de las escuelas, sus nombres y los recursos humanos y materiales para su funcionamiento y edificación, se fue construyendo una alternativa educativa y sindical, con nexos nacionales con la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación de la que participamos en su fundación y desarrollo.

La escuela -junto con otras nueve- se reconoció en 1982, después de tomas de oficinas, manifestaciones, instalación de la escuelas en las plazas públicas y entrevistas con funcionarios federales. Como parte de los acuerdos los maestros voluntarios, para entonces ya con estudios en el I .F. C. M., tuvieron sus plazas, se envió el personal necesario y nosotros cedimos las direcciones los enviados del SNTE.

En 1983 el director de la escuela pasa a formar parte del Comité Ejecutivo de la Sección. Envían a otro sin clave ni derechos, los maestros, los padres y la organización nos oponemos y nuevamente el desconocimiento en los hechos, el retiro de los maestros vanguardistas, las dificultades para tener libros de texto y recursos para la construcción. El supervisor de la Zona, en una actitud poco usual en los supervisores, brazos ejecutores de las prácticas antidemocráticas, corporativas y controladoras del SNTE, mantiene el reconocimiento a la escuela y dentro de sus posibilidades nos ayuda. Nos quedamos 4 maestros para atender a 6 grupos, yo con la dirección y 64 alumnos en 1o, hasta 1986 en que se regulariza la situación .

Las escuelas se fortalecieron con la llegada de muchos maestros disidentes de la política sindical que buscaban espacios no manipulados para su ejercicio profesional, otros, vanguardistas sin privilegios, iban de castigo a las escuelas de la periferia y fácilmente se integraron al nuevo ambiente.

Las condiciones de la escuela eran muy precarias, las aulas se fueron construyendo poco a poco. Mientras, trabajamos en salones de cartón. En el auditorio de la colonia había varios grupos que en ratos se entremezclaban en medio de un ruido infernal por la mala acústica del salón, con techo de lámina que en verano parecía horno crematorio y en invierno refrigerador. El entusiasmo no decaía, la organización se hacía cargo de todo lo relacionado con la edificación, trámites, materiales y mucho trabajo voluntario empleados, obreros, trabajadores(as) de maquila, vendedores ambulantes y empleadas domésticas.

Los maestros fuimos conformando un equipo de trabajo. Dimos plena vigencia al Consejo Técnico como instancia real de gobierno, con participación de todo el personal, incluyendo intendente, maestra de educación especial y -cuando se dejaba- el maestro de educación física. Discutíamos aspectos técnico pedagógicos y disciplinarios, tomábamos decisiones colectivas y asumíamos responsabilidades individuales. Elaboramos una visión del perfil de nuestros egresados: conocimientos básicos en español y matemáticas, satisfechos consigo mismos, con amor al conocimiento, deseos de superación, críticos, solidarios y reflexivos.

Analizamos programas, discriminamos y jerarquizamos contenidos; buscamos metodologías participativas -aquí tuvo un papel importante educación especial que llegó a la escuela a través de los grupos integrados y trajo consigo la metodología constructivista-. Fuimos pioneros en trabajar con I.P .P.A.L.E. (Implantación de la propuesta para el aprendizaje de la lecto-escritura). Fuera de normatividad, empezamos a aplicar la metodología de educación especial en matemáticas, que después llegó formalmente a través de P.A.L.E.M. (Propuesta para el aprendizaje de la lecto-escritura y las matemáticas). Todavía más, intentamos trabajar la metodología en los grupos "de 32 a 62", ahora PRONALEES. Gestionamos programas alternativos que coadyuvaran a resolver múltiples problemas: grupos integrados, IPPALE, PALEM, programa 10-14 (primaria para niños de sobreedad), Centros psico-pedagógicos, programa de atención a los niños con retraso escolar, Computación en Educación Básica, Campamentos nacionales del DIF, CEDEX, La Colmena, CAS (se quedó en intento, por falta de aulas), Escuela Digna y Solidaridad.

Nuestros principios eran: poner en el centro de la actividad a los niños, nuestro compromiso era con ellos, no con la SEP; no despachar alumnos por ausencia de maestros, siempre los atendimos la subdirectora y/o yo; no expulsamos alumnos; los festivales se organizaban de tal manera que todo el que deseaba, participaba, sin que hubiera limitaciones de vestuario; no aceptamos todas las disposiciones oficiales y/o sindicales. Con el tiempo iniciamos un rechazo a los concursos académicos y culturales, sabíamos decir no y afrontar las consecuencias. No exigimos cuotas a los padres, eso sí, mucho trabajo voluntario. Democracia como forma de vida en la escuela, participación, toma de decisiones colectivas, respeto a la militancia sindical y partidaria; autonomía de la organización política de la colonia con respecto de la escuela; lucha decidida por los salarios y la democracia sindical, razón por la que continuamente nos cambiaban de zona escolar, al principio éramos minoría pero gracias a nuestro trabajo académico, constancia y claridad en la lucha sindical pronto éramos mayoría y nos cambiaban otra vez, circunstancia que a la postre salió contraproducente para la autoridad y el sindicato porque dejamos semilla en muchos maestros y centros de trabajo.

Los resultados: ganamos concursos académicos y culturales de zona y de sector compitiendo con escuelas de medios socioeconómicos superiores al nuestro; enviamos deportistas a competencias estatales; los egresados pasaban las pruebas de admisión en las secundarias y permanentemente estaban en los cuadros de honor en éstas; la mayoría de los maestros teníamos a nuestros hijos en la escuela. A pesar de ser zona de pandillas, jamás ha habido robos ni destrozos en la escuela, tan frecuente en otras. Había poca rotación de personal; nuestros alumnos cada año viajaban por el país a distintos campamentos del DIF .

Nuestras principales limitaciones fueron que los padres sólo fueron suministradores de apoyo material, no tuvimos una política explícita y constante de acercamiento. Al interior, hicimos mucho esfuerzo colectivo que no siempre se tradujo en cambios en la práctica docente, no supimos dar seguimiento y evaluación a las propuestas innovadoras; no pudimos contra lo normativo, finalmente ahí estaba y presionaba; esto que hicimos fue empírico no tuvimos una concepción teórico-metodológica para haberlo hecho mejor .

En esos años, estudié la Licenciatura en Educación Primaria en la U.P.N. que me dio elementos teóricos para la práctica docente, lástima que fuera directora, lo principal para mí, fue que reforzó los cambios en mi concepción respecto a las posibilidades de la educación, no necesitaba esperar que cambiara el sistema económico político y social, había alternativas a través de la educación para hacerlo posible.

Dejo la escuela en 1993 porque ingreso al Comité Ejecutivo de la Sección 8 del SNTE. Fue Chihuahua y nosotros como corriente político sindical los que estrenamos nacionalmente los nuevos estatutos, por primera vez en 20 años participan dos planillas para la elección de los dirigentes seccionales, la nuestra encabezada por mí, se presentó a la contienda, logramos el porcentaje establecido para las minorías y allá voy a caminar por otros rumbos.

El SNTE convoca al Primer Congreso Nacional de Educación, participo en la fase estatal y nacional, escojo el tema de la nueva gestión escolar y ahí se da mi primer encuentro con esta concepción. En la inauguración del Congreso

Nacional participa Juan Carlos Tudesco, describe la nueva política educativa centrada en las escuelas, escucho su propuesta y como escenario pasan por mi mente muchas cosas que hicimos sin saber y que ahora descubro que son las nuevas tendencias en educación.

Al terminar mi gestión sindical, el Secretario General me propone participar con la representación sindical en la Coordinación de Investigación y Desarrollo Académico, organismo dependiente de la Dirección de Educación y Cultura del Gobierno del Estado y que tiene por objetivo propiciar mecanismos de consulta, diálogo e investigación para elaborar un Plan Estatal de Educación. Entre sus equipos de trabajo está el de Gestión Escolar, inmediatamente me incluyo en él, iniciamos un proceso de promoción de los Programas Estratégicos de Desarrollo Escolar, (PEDE) y los Programas Estratégicos de Zona Escolar (PEZE) desde donde se propone innovar en las escuelas y generar políticas educativas para el Plan. Los PEDE y PEZE cambian su nombre por Proyectos Colectivos Escolares y Proyectos Colectivos de Zona.

Si cuando fui directora hubiéramos tenido una metodología que nos permitiera analizar, sistematizar, dar seguimiento y evaluar nuestras acciones, nuestro trabajo hubiera sido mejor, ahora que he tenido oportunidad de conocer las diversas experiencias para elaborar los proyectos escolares, hago esta propuesta metodológica y deseo ponerla al alcance de otros directores y docentes, que como yo, queremos transformar las escuelas.

F. EVALUACION DEL NIVEL SOCIOECONOMICO DE LOS ALUMNOS

Nombre del alumno

Edad _____ Sexo

Grado _____ Grupo

(conteste si o no) ¿Repitió? !o ___2___3o___4o___5o___6o

Nombre del

Padre _____ Ocupación

Nombre de la madre

Ocupación-

Domicilio-

Número de personas que viven en la casa

Número de

hijos-

Conteste si o no

Servicio médico: IMSS

ISSSTE

Pensiones del Estado

Pensiones Municipales-

- Otro

Casa: propia

--- pagándola

-- rentada

prestada-

Servicios públicos con que cuenta la casa:

Agua potable

--- drenaje

-- electricidad

-teléfono

Pavimento

- correo .

Escolaridad de los padres:"

Padre

Madre

¿Sabe leer y escribir?

Primaria

Secundaria

Carrera técnica

Bachillerato

Licenciatura

Otros

Regularmente en la casa se lee: periódico

-- revistas

-- -libros-

En la casa hay: estufa de gas

- -televisión

-- radio

CUESTIONARIO PARA PADRES /MADRES

¿Para que manda a su(s) hijo(s) a la escuela?

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

CUESTIONARIO PARA EGRESADOS

¿Para qué te sirvió la escuela?

Me gustó la escuela

No me gustó la escuela

Me gustó la escuela

No me gustó la escuela

Me gustó la escuela

No me gustó la escuela

Me gustó la escuela

No me gustó la escuela

Me gustó la escuela

No me gustó la escuela

CUESTIONARIO PARA DESERTORES

¿Por qué dejaste la escuela?

Me gustó de la escuela

No me gustó de la escuela

Me gustó de la escuela

No me gustó de la escuela

Me gustó de la escuela

No me gustó de la escuela

Me gustó de la escuela

No me gustó de la escuela

Me gustó de la escuela

No me gustó de la escuela

CUESTIONARIO PARA ALUMNOS

¿Para qué vienes a la escuela?

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

M e gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

Me gusta de la escuela

No me gusta de la escuela

ESTRATEGIA

OGJETIVO GENERAL

ACCION

ACCIÓN

ACCION

OBJ. ESPEC.

OBJ. ESPEC.

OBJ. ESPEC.

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES

ACTIVIDADES

PLANEACION

ACTIVIDAD

RESPONSABLE

RECURSOS

EVALUACIÓN

TIEMPO

CRONOGRAMA

ACCION Y ACTIVIDAD RESPONSABLE SEP OCT NOV DIC ENE FEB MAR ABR MAY JUN