



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**UNIDAD AJUSCO
ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA**

**EL PROYECTO ESCOLAR COMO ESTRATEGIA
PARA LOGRAR LA CALIDAD EN ESCUELAS
INCORPORADAS AL PROGRAMA ESCUELAS DE
CALIDAD EN EL DISTRITO FEDERAL
DELEGACION COYOACAN**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA
P R E S E N T A :**

JANET ZAMUDIO CHAVEZ

**DIRECTORA DE TESIS:
PROFRA. CARMEN EVELIA HERNANDEZ ORTIZ**

MÉXICO, D.F.

2003

INTRODUCCIÓN.

La calidad en la educación es un tema que ha cobrado gran importancia en los últimos años. Ya no es suficiente preocuparse solamente por cubrir la demanda, sino además, es necesario tomar en cuenta el conjunto de características que el servicio educativo debe tener a fin de cumplir con las expectativas de los directamente involucrados, es decir, alumnos y padres de familia, y de la sociedad en general.

La planeación es un elemento muy importante en cualquier institución, de llevarla a cabo adecuadamente dependen buena parte de los resultados esperados a lo largo de un proceso, además, los productos derivados de ella dan la pauta para la realización de otras actividades como la organización, la ejecución y por supuesto la evaluación de las funciones.

El Programa Escuelas de Calidad implementado por el Gobierno Federal en 2001, para el subsistema de educación básica, propone como una estrategia para lograr la calidad en las escuelas, la elaboración de un proyecto escolar en cada centro educativo, basado en un diagnóstico situacional, con la participación de todos los maestros, padres de familia y alumnos.

Existe ya una buena cantidad de escuelas incorporadas al Programa, sin embargo, surge la inquietud de saber si realmente el diseño del proyecto escolar ha fomentado una verdadera cultura de la planeación y la evaluación en la escuela o, simplemente, se ha tornado como un requisito más que hay que cumplir.

Por ello, el objetivo principal de esta investigación es hacer una revisión del diseño del proyecto escolar en las instituciones, basada en la propuesta

teórica que le da forma, y una visión prospectiva de la viabilidad de esta estrategia.

El presente trabajo es el resultado de una investigación documental y de campo. Documental, con el fin de establecer un marco teórico que aclare la concepción bajo la cual existe el proyecto escolar y de qué manera se ha promovido en el programa Escuelas de Calidad. La investigación de campo es el argumento desde el cual se establece una comparación entre el ser y el deber ser del proyecto escolar resultado de la gestión escolar dentro de la institución.

La planeación educativa, manifiesta en un proyecto educativo en las instituciones, es una estrategia que ha sido implantada en varios países del mundo, como España, Argentina y Chile, por lo que el primer capítulo de la investigación está dedicado a explicar teóricamente diferentes concepciones de la gestión escolar, una práctica de la cual se deriva, precisamente, el diseño del proyecto escolar, como podremos comprobar en este trabajo.

El segundo capítulo contiene las bases jurídicas de la política educativa actual, que toma en cuenta el carácter gratuito, obligatorio y laico de la educación básica que imparte el estado, además se incluye una revisión del Programa de Modernización Educativa como iniciador del proceso conducente a la búsqueda de la calidad en la educación y las tendencias políticas que hasta este momento existen en el gobierno con respecto a estos temas.

El tercer capítulo está dedicado al estudio de caso, en el que se establecerá una muestra de escuelas en las cuales se pueda revisar la

construcción del proyecto escolar, con el fin de poder contribuir a establecer una perspectiva general con base en la realidad.

Para posteriormente finalizar con una conclusión general y la visión prospectiva del proyecto escolar y del Programa Escuelas de Calidad, desde esta perspectiva.

CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN Y LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA

1.1. CONCEPTO DE CALIDAD Y CALIDAD EDUCATIVA

Hasta hace algunos años, la importancia de elementos como cobertura, expansión y educación para todos eran las líneas rectoras del servicio educativo. Ahora, no solo importa tener un mejor servicio educativo en términos cuantitativos, sino además, se observa hasta qué punto, este servicio es efectivo en su propósito, si la educación impartida es de calidad.

Los problemas en educación tienen una connotación diferente y se enfocan a cuestionar ¿Qué tipo de servicio se está ofreciendo?. La calidad educativa adquiere una gran importancia en el contexto nacional e internacional. Desde los encargados de administrar el Sistema Educativo y generar políticas aplicables a él, hasta los padres de familia integrantes de una comunidad escolar, cuestionan la calidad de la educación.

Sin embargo, la calidad es un término por demás difícil de precisar y entender y, por ello es importante esclarecer el sentido en que pueda ser utilizado; de esta forma, en los siguientes renglones intento aportar a este propósito.

1.1.1 EL CONCEPTO CALIDAD

Cuando hablamos de calidad ¿nos hemos detenido a pensar si nuestro receptor entiende el término como nosotros lo entendemos?, Normalmente no lo hacemos, pues tenemos una perspectiva propia en función de nuestra

situación en tiempo y espacio y sentimos correcta nuestra concepción, aun cuando el otro tenga una diferente. Por otro lado, de un producto a otro, la calidad difiere, no es lo mismo hablar de la calidad de vida de una persona, que de la calidad en el servicio de un restaurante, aun cuando el término sea el mismo.

La palabra calidad tiene una gran variedad de significados según la persona que hable de ella y el ente a que haga referencia. Cada contexto limita la visión que de la calidad se pueda tener y entonces, no resulta claro el significado de la calidad y el término es diversamente empleado por los distintos interesados¹.

Para efecto de este texto se pueden identificar dos conceptos muy comunes del significado de esta palabra que, aún cuando tengan diferencias entre sí, integrados pueden aclarar de manera general el sentido del término, permitiendo así aplicarla a un determinado objeto.

Por un lado, la palabra calidad proviene del latín "qualitas" que significa cualidad, es decir, la calidad, en un sentido descriptivo del objeto al cual se aplica, está en relación con las cualidades de éste, las características implícitas en él (físicas o de otro tipo) que lo diferencian de otros, aun de la misma naturaleza. En este mismo concepto, también pudieran considerarse otros factores que lo tornarían más complejo de lo que parece, como la aceptación general de las características consideradas como importantes para evaluar la calidad en un bien o servicio; por ejemplo, mientras para algunos es importante que unos zapatos sean durables, para otros la comodidad es más importante. Sin embargo, hemos de tomarlo en el sentido estricto de cualidad, sin ahondar más en otras situaciones.

¹ Vid. OCDE. Escuelas y calidad de la enseñanza. Informe Internacional. Primera edición. Paidós. Barcelona, 1991, p. 37.

Un segundo concepto identificado está dado en un sentido normativo como grado de excelencia y ubica al ente del cual se habla en una categoría de bueno o malo comparado con otros objetos de la misma naturaleza o bien, estándares establecidos. La utilización de este concepto supone el conocimiento de lo que puede considerarse como calidad para decir si un objeto o servicio entra o no en la categoría.

Mientras el primer concepto independiza al objeto describiendo la serie de características que lo conforman, el segundo tiene más que ver con reglas establecidas y la existencia de una escala basada en la comparación. La descripción se referirá a ideas concretas acerca del ente, pero la comparación tal vez implicará juicios personales y será a menudo subjetiva.

Sin embargo, es difícil separar las dos concepciones pues cuando hablamos de calidad hacemos alusión a cualidades de nuestro objeto de estudio, haciendo uso de juicios personales en el momento de establecer cualidades importantes, y de alguna manera lo comparamos con otros objetos, los dos conceptos son correctos y por ello se hace necesario observarlos de manera integrada.

La calidad es, entonces, un conjunto de características que conforman un objeto o servicio y que permiten establecer una comparación con normas establecidas anteriormente (las características que debe tener) y al mismo tiempo, con objetos de su misma naturaleza.

Pero el sentido complejo de la palabra no termina en el concepto, también en el momento de aplicarlo a un ente, surge el problema de hacia donde lo dirigimos y por ello, ahora, dados estos conceptos, la calidad puede adquirir al mismo tiempo varias dimensiones específicas basadas en la

experiencia y en el uso del término en situaciones concretas. Aquí se mencionan algunas que pueden presentarse en nuestra cotidianidad:

- ✓ En las disciplinas académicas. En la medida en que se hable de un saber mayor podrá hablarse de mayor calidad.
- ✓ La reputación. Sinónimo de fama, la característica de bueno o malo ante los ojos de los demás.
- ✓ Perfección o consistencia. A partir de la comparación de especificaciones definidas y la realidad. Hacer las cosas exactamente como se piden.
- ✓ Economía o resultados. Está en relación con eficiencia, hacer rendir los medios disponibles al máximo, y eficacia, lograr lo previsto.
- ✓ Satisfacción. Responder efectivamente a las demandas y necesidades del sujeto a quién está dirigido el objeto o servicio.
- ✓ Organización. En el seno de un conjunto organizado, la capacidad de hacer frente a los obstáculos que lo aquejen en el desenvolvimiento de su actividad².

Por todo lo anterior, para poder hablar de calidad –ya sea de un objeto, servicio o incluso persona- el punto de partida debiera ser la variedad de interpretaciones existentes, ubicar nuestra percepción, que incluirá valoraciones tanto cualitativas como cuantitativas, en un contexto determinado tomando en cuenta, desde el producto referido hasta el lugar y la gente a quien se dirige. Esto porque, mientras que las cualidades consideradas

² Vid. Pérez Juste, Ramón. Hacia una educación de calidad. Narcea. España, 2000. Págs. 17-18

como importantes o la escala de calidad a que está sujeto un bien o servicio difieren de un lugar a otro y de una persona a otra, la exigencia de calidad tendrá connotaciones diferentes.

1.1.2. CALIDAD EN EDUCACIÓN

La complejidad del concepto calidad se traslada a la educación de manera aún más marcada, pues tratándose de un servicio en el que intervienen varios actores implica diversas concepciones desde el punto de vista del cual se maneje.

No hay alternativas para entender la calidad de manera unívoca, porque todo alcance que aluda a calidad en educación contiene un fondo estimativo inevitable. Queda claro que tratándose de procesos sociales en general, y de la educación en particular, las posibilidades de explicar los fenómenos que ocurren en el interior de los sistemas son múltiples y todas legítimas porque estamos frente a interpretaciones que adoptan un rasgo o característica o particularidad y a partir de su análisis extrapolan una inferencia³.

Existen diversos enfoques que pueden oscurecer, en algún momento, un concepto concreto de calidad educativa, pero que sin embargo es necesario tomar en cuenta. De esta forma, en las siguientes líneas se presentan, de manera breve, algunos de los enfoques más significativos y que retoman características del Sistema en las cuales centran su concepto de calidad educativa.

³ Vid. Donoso Torres, Roberto. Mito y educación, El impacto de la globalización en la educación en Latinoamérica. Espacio editorial. Primera edición. Argentina, 1999. pp. 115-116.

a) CALIDAD SEGÚN OBJETIVOS.

Los objetivos de una organización, en este caso del Sistema Educativo en general o de una institución educativa en particular, son parte indispensable para su funcionamiento, en tanto que determinan el rumbo de las acciones que se realizan. La calidad tiene que ver con el cumplimiento de objetivos, cumplimiento del ente de la función por la cual existe.

El Sistema Educativo Mexicano, sin duda, persigue objetivos específicos, que implican variables cualitativas y cuantitativas, y que en un momento pueden determinarnos la medida de calidad con base en el cumplimiento de ellos. Si trabajamos variables cuantitativas haríamos referencia a datos como la matrícula, los índices de eficiencia terminal, reprobación, deserción en un determinado nivel. Si nos ponemos en esta posición, la eficiencia terminal del 100% en una determinada escuela mostrará la efectividad del sistema y por ende será una medida cuantificable de calidad del servicio educativo.

De otra manera, utilizando variables cualitativas, que resultan más difíciles de medir -por su propia naturaleza subjetiva-, nos remitimos a objetivos escritos en documentos como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo 3º dice:

“La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”⁴

⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ediciones Quinto Sol. Segunda edición. México, 1997. p. 5.

Derivados de éste, la Ley General de Educación y los programas vigentes de estudios en cada nivel además de normar lo que se enseña y cómo se enseña, también establecen, de alguna manera, lo que se quiere lograr en el ámbito educativo de manera general.

Y los planes y programas elaborados para regir la política educativa del país en un periodo determinado incorporan la medida del desempeño educativo, pues establecen objetivos y metas a lograr a corto, mediano y largo plazo encaminados a lograr calidad en el servicio educativo, es decir, responder con una educación con características ya establecidas.

En la siguiente cita, de forma más concreta y específicamente en la educación básica, Silvia Schmelkes maneja el concepto de calidad desde esta perspectiva:

“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 valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes”⁵

b) CALIDAD POR NIVELES.

Cuando hacemos referencia a esta medida de calidad manejamos un grado promedio de educación con que cuentan los habitantes del país, aún cuando no todos tengamos las mismas condiciones de escolaridad, pues hay quienes alcanza el grado de doctor en alguna materia o quienes no alcanzan

⁵ Schmelkes, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. Primera edición. México, 1995. p.13.

ni siquiera a acceder a la educación básica, el nivel de escolaridad promedio (que en México es aproximadamente de 7.8 grados de educación, es decir, los primeros años de educación secundaria) puede determinar el avance del sistema y por lo tanto proporciona una medida de calidad en educación.

c) **CALIDAD POR EL MERCADO.**

Desde este punto de vista, la calidad de la educación está dada por los intereses del mercado en general y del mercado laboral específicamente, enmarcados en un ambiente de competencia internacional. La exigencia de las empresas, que compiten a nivel nacional e internacional, de elementos humanos con competencias afines a las necesidades de los procesos productivos condicionan los conocimientos que se deben ofrecer en las instituciones educativas, de ahí que si una persona está capacitada para llevar a cabo su trabajo de forma efectiva, entonces se hablará de calidad educativa.

El desempeño económico del país en un mundo globalizado manifestará una educación de buena o mala calidad en el entendido de que los resultados educacionales quedan supeditados a los éxitos o fracasos económicos en el ámbito internacional. La productividad, la eficiencia, los procesos productivos son conceptos utilizados al hablar de calidad en educación.

d) **CALIDAD PARA QUIEN.**

¿Quién recibe los beneficios de la educación? En educación no sólo el alumno es beneficiario del servicio, aunque de manera directa así sea, existen otros actores a los cuales afectará lo que se enseña en la escuela, porque como lo maneja Silvia Schmelkes:

“Los alumnos son el producto del proceso educativo. A lo largo de su paso por la escuela, el alumno se va formando para convertirse en un egresado que participará de manera activa en otro plantel escolar de nivel educativo subsecuente, en el mercado de trabajo, en la sociedad más amplia. Por lo tanto, son beneficiarios de la acción de la escuela: el alumno (el que es hoy y el que será mañana), los padres de familia, los niveles educativos subsecuentes, los empleadores, la comunidad y la sociedad en general”⁶

Decimos entonces, que habiendo más de un beneficiario del servicio educativo, habrá varias opiniones acerca de lo que significa la calidad. Cada actor del proceso educativo desde su propia perspectiva, construye un concepto adecuado a su posición y a sus necesidades; mientras que el alumno proponga como medida de calidad un mejor nivel de vida, un empresario partirá de la idea de contar con elementos formados en instituciones educativas que respondan a los requerimientos de su proceso productivo y una comunidad específica esperará tener un integrante, resultado del proceso educativo, que pueda desenvolverse en su interior observando valores como el respeto, la tolerancia, la participación, entre otros.

Sin embargo, a pesar de la variedad de beneficiarios, es necesario centrarnos en uno solo desde el cual puedan extrapolarse las necesidades de los otros, me refiero al actor beneficiado directamente con el servicio, el alumno. La calidad del servicio educativo desde esta posición deberá tomar en cuenta el proceso enseñanza-aprendizaje; de tal forma que se proporcionen los elementos necesarios para que el alumno desarrolle experiencias de aprendizaje que le permitan integrar, analizar, sintetizar y, en un momento dado aplicar los conocimientos tanto elementales como

⁶ Schmelkes, Silvia. Op Cit. p. 23-24.

especializados en cierta área. En la medida en que se logre brindar un espacio de desarrollo intelectual a la persona, esta podrá tener una mejor actuación en las escuelas posteriores a las cuales acuda, desempeñará mejor su trabajo, tendrá mejores relaciones en el entorno familiar y comunitario, podrá desempeñar el papel que le corresponde en la sociedad.

e) **LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN**

Como señala Schmelckes⁷ la calidad de la educación ha de reunir cuatro elementos fundamentales, características de la educación que se imparte en las escuelas:

- Relevancia. La educación que recibe el alumno es congruente con sus necesidades e intereses, por lo cual le resulta importante, tanto en su desempeño como integrante de una institución educativa como en su actuación en la sociedad a la que pertenece. La educación ha de brindar al alumno las herramientas necesarias para que éste pueda desenvolverse en cualquier situación que el medio ambiente le presente.
- Eficacia. La educación cumple con los objetivos por los cuales existe y responde a las necesidades de formación en los individuos, determinadas por el sistema económico, político y social.
- Equidad. En tanto que la educación está dirigida a alumnos diferentes entre sí, debe ser capaz de equilibrar las situaciones con el fin de lograr los objetivos en todos sus receptores, buscando

⁷ Schmelckes, Silvia. Calidad de la educación y gestión escolar, ponencia presentada en el Primer Seminario México-España sobre los Procesos de Reforma en la Educación Básica, organizado por la Secretaría de Educación Pública, noviembre de 1996

lograr el mismo efecto en los individuos que por su nivel físico, económico o social puedan tener dificultades para adaptarse al sistema educativo.

- Eficiencia. Lograr los objetivos optimizando los recursos escasos destinados para ello. Se requiere buscar la manera de aprovechar al máximo la materia con la que el sistema funciona, tomando en cuenta el freno que representa un presupuesto educativo austero.

Por lo tanto, la calidad educativa, significa tomar en cuenta todos estos puntos de vista; implica responder a ciertos objetivos señalados en la política educativa del país, buscar un mejor nivel educativo en la población, asumir el papel de motor en la preparación de personas cuyas acciones directas influyan en el desarrollo económico y, por supuesto, responder a las expectativas de los beneficiarios directo e indirectos con base en características específicas que le den forma. Entonces la educación de calidad se convierte en un ente con diversas caras, todas igualmente válidas y aplicables.

Como hemos visto, la calidad educativa es compleja, por lo que es necesario realizar el análisis en tiempo y espacio, con el fin de darle sentido y coherencia. Tener sistemas educativos de calidad es una preocupación de todas las naciones y el camino para lograrlo toma diferentes rumbos, la política educativa asume estrategias como el aumento paulatino del gasto educativo, reformas a planes y programas de estudio, el proceso de mejora en la enseñanza-aprendizaje o la organización de las instituciones educativas y del sistema en general que contribuyan al logro de una educación de calidad.

Es en este punto específico, donde se habrá de definir el sentido del presente trabajo enfocado a la organización de la escuela y su contribución a

la calidad educativa. Toda esta preocupación por la educación de calidad ha llevado a visualizar de otra forma la administración del proceso educativo que se realiza en las escuelas. Aparece la necesidad de centrar los esfuerzos en la institución educativa como núcleo del sistema y la organización de los procesos que se llevan a cabo en ella. Las miradas se vuelven entonces a la forma en que la institución pudiese ofrecer un servicio de calidad y que en esa medida se extrapolaran los resultados a todo el sistema.

La administración escolar, entendida como la organización del centro educativo basada en la acción del director únicamente, es insuficiente para el logro de los objetivos de reformar el funcionamiento de las instituciones de educación básica, y aún más, es incongruente con el afán de integrar una organización escolar eficiente con la cultura predominante en la institución. Aparece entonces un nuevo concepto denominado gestión escolar.

1.2. GESTIÓN ESCOLAR

Tomando en cuenta que el modelo de administración centralista del Sistema Educativo, en el que las escuelas reciben órdenes acerca de sus actividades, no puede abarcar las necesidades de los diversos contextos en que éstas se desarrollan. Resulta erróneo seguir administrando sin el conocimiento de las necesidades y problemas particulares de cada institución, por lo que es indispensable dar autonomía a cada una de ellas para que se organice.

A nivel micro, el burocratismo, predominante en la administración escolar, ya no resulta efectivo a la hora de hablar de calidad del servicio ofrecido, puesto que, dando prioridad a la organización del sistema, deja de lado las bases pedagógicas que subyacen en él y dirigen su destino. La autoridad vertical que ejerce el director resultado de la macroestructura burocrática impide la participación de los involucrados en el proceso educativo. El sistema educativo persiste pero no alcanza a cumplir con su función porque sus células de acción no responden a las necesidades del entorno, no generan educación de calidad.

Así pues, se ha hecho necesaria la emergencia de un nuevo modelo de administración que incorpore todos los aspectos del ámbito educativo con base en la utilización de los microespacios como fuente de mejora continua, esto es, desde las escuelas se promueve la solución de los problemas. Así, la conducción de cada centro escolar, de manera adecuada y con la participación de todos sus integrantes, resulta ser una alternativa de solución que permite lograr la calidad en el servicio.

Todos los cambios que nos llevan al concepto gestión escolar plantean al Sistema Educativo, la necesidad de desarrollar en las instituciones la capacidad de generar una educación de calidad, de colocarse en un punto en el que se considere a la escuela de calidad en tanto que asume la autonomía para tomar sus propias decisiones en cuanto a la forma en que se organiza de acuerdo al contexto en el que existe.

El término gestión escolar en las instituciones de educación básica como una nueva forma de administración en los planteles aparece ligado al de gestión educativa en el conjunto total del sistema, sin embargo, el estudio se enfoca al primer concepto utilizado en las instituciones de educación por ser la referencia del contexto en el cual se desarrolla el tema de investigación, es decir, la escuela que representa la célula del sistema total.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Argentina expone una definición de gestión educativa estratégica, como la denomina, que puede acercarnos al concepto de gestión escolar aplicado a las escuelas individualmente, no obstante la gestión educativa tiene un enfoque más general y aplicable a nivel de todo el sistema:

“La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del Sistema Educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”⁸

⁸ IIPE. Gestión Educativa Estratégica. UNESCO. Buenos Aires, 1999. p. 16

La observancia y postura en el centro de acción de los contenidos pedagógicos debe ser la principal característica de la conducción del sistema educativo, la administración debe estar en función de los problemas de enseñanza-aprendizaje. La educación no puede ser manejada como una empresa, puesto que sus objetivos socialmente determinados la hacen tener un sentido igual.

Por otro lado, hay quien determina la gestión escolar con base en la planeación y la evaluación. Irene Alfiz establece una relación dependiente de la gestión y la planeación-evaluación plasmada en un proyecto educativo institucional y maneja el término como:

“Gestionar significa llevar a cabo las acciones, las estrategias articuladas en el diseño, es plasmar las intenciones en la realidad. Implica la creación de viabilidades, la toma permanente de decisiones en función de la evaluación atenta y continua de las condiciones y los resultados que se van obteniendo. La gestión consiste en llevar a cabo el proyecto; por lo tanto incluye el diseño y la evaluación”⁹

Aurora Elizondo Huerta y un equipo de estudiosos en la materia, por su parte, opinan lo siguiente respecto al tema:

“Habría que entender a la gestión escolar como la conducción del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza-aprendizaje, como fin principal de la educación”¹⁰

⁹ Alfiz, Irene. El proyecto Educativo Institucional. Ed. Aique. Primera Edición. Argentina 1997. p. 142

¹⁰ Elizondo Huerta, Aurora (coord.). La nueva Escuela I. Paidós. Primera edición. México, 2001. p. 83

Enfatizando que los procesos educativos de calidad se basan en un proceso enseñanza-aprendizaje en el que existe la cooperación de la comunidad escolar en su conjunto, para el que se han determinado objetivos y metas con un ejercicio de planeación y evaluación continuo.

Y por último, no podemos dejar de mencionar el planteamiento que de gestión escolar se maneja en el Proyecto de Investigación denominado LA GESTIÓN ESCOLAR EN LA ESCUELA PRIMARIA llevado a cabo por la Subsecretaría de Educación Básica y Normal perteneciente a la Secretaría de Educación Pública en nuestro país, pues constituye un ejemplo del estudio que se lleva a cabo a nivel nacional sobre este tema y el propósito de implantarlo, por lo menos en la educación básica, en todas las escuelas.

“La gestión escolar incorpora centralmente las tareas pedagógicas de la escuela, por ello entendemos este término como el conjunto de actividades articuladas que todos los miembros de una escuela –director, maestros, alumnos y padres de familia- realizan con la finalidad de cumplir con el propósito fundamental de la institución: promover en los alumnos la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, y facilitarles las herramientas necesarias para aplicarlos creativamente”¹¹

La gestión escolar es el conjunto de acciones que lleva a cabo el equipo directivo en el afán de integrar los esfuerzos de todos los integrantes de la unidad educativa con el fin de lograr los objetivos, los cuales están centrados en la tarea de educar y obtener en los alumnos un aprendizaje efectivo. Esta integración de esfuerzos requiere un directivo líder con capacidad para lograr la participación de toda la comunidad escolar. De esta forma, la gestión escolar tiene las siguientes características:

¹¹Subsecretaría de Educación Básica y Normal. La gestión escolar en la escuela Primaria, proyecto de Investigación e Innovación. SEP. México, 1997. p.23

1. La conducción del centro escolar debe estar en función de una visión pedagógica; el logro de un proceso enseñanza-aprendizaje de calidad debe ser la mayor prioridad.
2. Autonomía de los centros escolares para tomar decisiones en el marco del contexto en el que se ubican y las necesidades en ellos encontradas.
3. Trabajo en equipo basado en un ambiente de comunicación abierta.
4. Toma de decisiones en un ambiente de consenso con base en la existencia de espacios colegiados.
5. Participación comprometida y corresponsable por parte de todos los involucrados en el proceso educativo, directivos, maestros, alumnos, padres de familia, supervisores y autoridades educativas. Cada participante tendrá un rol definido dentro del proceso.
6. Liderazgo compartido, siendo tomadas las decisiones en forma consensuada, la responsabilidad académica que conllevan debe ser asumida por todos.
7. Existencia de un proyecto escolar que defina el rumbo a seguir en las acciones. Este elemento implica actividades como la planeación y evaluación constantes.

El modelo de gestión escolar supone que la actividad cotidiana de una escuela debe ser resultado de una acción colectiva, en la cual se han determinado metas, objetivos, propósitos para resolver los problemas más

urgentes dentro del plantel identificados en un diagnóstico situacional, tomando en cuenta medios disponibles y asegurando la participación de todos con la asignación de papeles a cada quien.

Así, la gestión escolar está formada por un proceso de conducción en el que existe la planeación colectiva, la búsqueda de alternativas de solución aplicables al contexto específico, fijar objetivos específicos, una dirección con liderazgo horizontal - es decir, todos al mismo nivel- de parte de los directivos, un control y evaluación continua que retroalimentará las actividades. El proceso es cíclico en tanto que la evaluación y el control, siendo las últimas fases, tienen que ver con la planeación posterior, un proceso que nunca termina.

La gestión escolar tiene una dimensión dinámica, implica observación y análisis de las condiciones de la escuela por parte del conjunto de personas que forma parte del plantel, significa acción sistémica en una unidad compleja y el firme propósito de mejora continua en pro de la calidad educativa.

Aún cuando, como ya he mencionado, el objetivo principal de la gestión en esta perspectiva es eminentemente pedagógico, pues todas las acciones giran en torno al aprendizaje de los alumnos, abarca todo lo que se refiere a la escuela y las dimensiones que en ella existen. La gestión escolar tiene injerencia en:

1. Dimensión pedagógica-curricular. Se refiere a la función que desempeña la escuela en la sociedad, es decir, los objetivos que persigue y por los cuales fue creada. Esta parte abarca desde la forma en que se desarrolla el proceso enseñanza-aprendizaje, hasta los contenidos curriculares.

2. Dimensión administrativa-financiera. Tienen que ver con la obtención y la distribución de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, así como los espacios y tiempos disponibles.
3. Dimensión organizativa-operacional. Articula el funcionamiento de la institución con base en una estructura definida en la que se establecen cargos y funciones, así como las relaciones entre los miembros.
4. Dimensión comunitaria. Abarca las relaciones que establece la escuela con la sociedad, específicamente con los padres de familia, las autoridades educativa (principalmente a nivel local) y con otras escuelas u organizaciones¹².

La gestión escolar o dirección participativa es una tarea colectiva que implica a muchas personas y las acciones que ellas realicen. Para poder conjugar todos los elementos que forman la organización escolar, planteados por este modelo de administración, es necesario llevar a cabo dos actividades, las cuales darán forma y coherencia al trabajo organizativo:

- La elaboración de un proyecto educativo en el que se planteen las acciones que se habrán de llevar a cabo en la escuela respecto a todas las dimensiones y tomando en cuenta, por un lado, los objetivos de la institución y por el otro, el medio ambiente que le rodea.

¹² Vid. Pozner de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Editorial Aique. Argentina, 2000.

- La formación de equipos de trabajo que den forma a las acciones encaminadas tanto a la elaboración del proyecto escolar como a cumplir con lo planeado en él.

El proyecto educativo es la herramienta que requiere la gestión escolar para aplicarse, es el espacio donde se define la orientación de la escuela con miras a lograr la calidad en su función social. Por esto, el siguiente punto es, precisamente, el proyecto escolar, su definición y aportación al proceso de lograr la calidad.

1.3. EL PROYECTO ESCOLAR.

El modelo de gestión escolar, como una parte de su propuesta, busca incorporar a las escuelas una cultura de planeación que permita prever las acciones que se tengan que realizar en un futuro de manera sistemática. La planeación es la primera fase del proceso administrativo, la base del funcionamiento de cualquier actividad, pues estableciendo lo que se hará y cómo se hará, las actividades tienen un sentido, una dirección; sabemos hacia dónde queremos ir.

Un elemento fundamental de la gestión escolar, estudiada en el tema anterior, es el proyecto escolar que cristaliza, en la escuela, las actividades de planeación y evaluación, principalmente. Detrás de este documento existe todo un ejercicio de planeación conjunta por parte de los involucrados en la escuela que, de realizarse en forma correcta, dará solución a diversos problemas tanto pedagógicos como administrativos.

El proyecto escolar es la articulación de actividades de carácter técnico pedagógico, así como operativo y administrativo en base a las capacidades del centro educativo que le permita lograr metas y objetivos planteados, los cuales han sido consensuados y aceptados de manera colectiva.

De manera que, resultado del trabajo en equipo y la participación de todos los integrantes del proceso educativo, el proyecto escolar es un documento que guía los movimientos de la institución en su conjunto, rige las acciones y permite establecer medidas acerca de la efectividad de la gestión en la solución de los problemas del plantel.

La elaboración de un proyecto escolar en una escuela, como símbolo de su autonomía, representa la forma física del consenso, el compromiso, la responsabilidad compartida, pues establece no sólo las metas y objetivos del plantel en su totalidad, sino además, las actividades específicas en un tiempo determinado y quien las llevará a cabo.

En varios países se ha hecho referencia al proyecto escolar como estrategia para lograr la calidad en la educación, aunque con diferentes nombres y algunas diferencias en su significado. Para tener una mejor visión de esto, he recogido unas definiciones que, me parece, ejemplifican muy bien lo anterior.

“El proyecto educativo de centro es un instrumento con proyección de futuro, pensado y elaborado colectivamente por la comunidad escolar a partir del análisis de su propia realidad, que actúa de modo coherente sobre la práctica docente con la intención de mejorarla, dotando a los centros de la eficacia necesaria para alcanzar los objetivos pretendidos”¹³

Por otra parte, José Luis Estefanía y Avelino Sarasúa consideran al proyecto educativo de centro como los acuerdos de la comunidad educativa para dar prioridad a los fines y objetivos que guiarán la acción educativa del centro y que servirán de base para su organización y funcionamiento, marcándole con una identidad propia que le caracteriza e identifica¹⁴.

La autora Argentina Liliana Farjat observa lo siguiente con relación a este tema:

¹³ Rey, Roberto. El Proyecto Educativo de Centro: de la teoría a la acción educativa. Escuela Española. Segunda edición. España, 1992. p. 163

¹⁴ Vid. Estefanía, José Luis. Proyecto Educativo de Centro. Ed. CCS. Primera edición. España, 1998. p. 20

“Hoy en día, organizar la institución mediante un proyecto se asocia con una nueva forma de dirigir, con autonomía de gestión, con una evaluación que mide y valora resultados previstos siguiendo indicadores previamente consensuados y pactados. El proyecto es el regulador operativo a través del cual una institución busca la excelencia”¹⁵

En México, así como en otros países y como parte del nuevo modelo de gestión, el proyecto escolar surge como estrategia para lograr mejores centros escolares enfatizando una cultura de planeación y evaluación, las cuales permitirán corregir errores y rendir cuentas a la sociedad.

La SEP ha presentado documentos encaminados a aclarar el significado de esta estrategia en el marco educativo nacional y maneja que el proyecto escolar es un instrumento que expresa la forma particular en que cada escuela se propone lograr que todos los niños y las niñas que atiende adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos para la primaria¹⁶

Así podemos deducir que el proyecto escolar es un documento en el cual se expresan objetivos pedagógicos, principalmente, puesto que la enseñanza es la actividad realizada en las escuelas, pero también objetivos que tienen que ver con la organización del plantel y su funcionamiento. Integra todas las dimensiones de la gestión escolar de tal forma que, ubicando a la escuela en su contexto específico, se pueda proporcionar un mejor servicio educativo. En la medida en que cada institución promueva un mejoramiento hacia la calidad de la educación, ésta podrá lograrse en todo el sistema.

¹⁵ Farjat, Liliana. Gestión educativa institucional. Lugar Editorial. Primera edición. Argentina 1998. p. 24

¹⁶Vid. SEP. El proyecto escolar, una estrategia para transformar nuestra escuela. SEP. Segunda edición. México, 1999. p. 17

La elaboración del proyecto escolar implica un proceso en el que todos los integrantes de la comunidad escolar participen, y como tal, su realización se lleva a cabo a través de etapas, cada una compleja y que supone la actuación de los diferentes actores educativos en mayor o menor medida. Para efectos de síntesis, puesto que existe gran variedad de bibliografía respecto a la elaboración del documento, he identificado las siguientes etapas, de las cuales, las cuatro primeras corresponden a la planeación, propiamente dicha, como parte de la gestión escolar.

1. **DIAGNÓSTICO.** El diagnóstico es la base del proyecto escolar, porque identifica la situación actual de la escuela. Permite visualizar los problemas a que nos enfrentamos y sobre los cuales hay que trabajar. Pero esta etapa significa también, un ejercicio de evaluación interna ya que no solo identifica problemas, sino además, debe proporcionar la información precisa para encontrar las causas de ellos, encontradas en los procesos de la propia institución. Además, es importante recoger información acerca de los recursos tanto materiales, financieros y humanos con que cuenta la escuela, y así, en las siguientes etapas, proponer acciones en base a esto.

El diagnóstico tiene como resultado la disposición de información necesaria para continuar con las etapas del proceso, si no se conocen con precisión las fortalezas y debilidades de la escuela, difícilmente se podrá hacer algo para mejorarla.

2. **BUSCAR ALTERNATIVAS.** Una vez realizado el diagnóstico en el centro escolar, es necesario manejar posibles soluciones encaminadas a resolver los problemas encontrados teniendo conocimiento de las causas y las acciones que en ellas tienen lugar. Los recursos con que se cuentan tienen un papel

central en esta parte, pues constituyen la forma en como se pueden hacer las cosas y quien las hará.

3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS. Los objetivos significan aquello que queremos lograr en el corto, mediano o largo plazo. En esta parte podemos hablar también de metas concretas que nos permitan ir llegando, poco a poco, al logro de un objetivo más general. Los objetivos y metas responden a las causas de los problemas y al problema en sí, en tanto que, están en función de su existencia.

4. ACCIONES A DESARROLLAR. Una vez expresado lo que queremos lograr, queda ahora establecer las acciones concretas a llevar a cabo. Esta etapa implica establecer tiempos, recursos y asignación de tareas a cada integrante de la comunidad escolar, con el fin de lograr las metas y objetivos planteados en tiempos determinados.

5. EVALUACIÓN. Cuando ya se han puesto en marcha las acciones que establece el proyecto escolar conviene medir el alcance que ha tenido según lo planteado, si las acciones se llevaron a cabo, en tiempo y en espacio, de manera correcta, si se observan cambios hacia la mejora o si es necesario cambiar algunas cosas, que en la práctica no funcionan como en la teoría.

La evaluación tiene que ser tanto interna como externa. Por una parte, la toma de conciencia por parte de los integrantes de la escuela acerca de llevar a cabo su actividad como se planeó, los obliga a retroalimentarse a sí mismos, conocen perfectamente su lugar de trabajo y todo lo que suceda ahí los incluye, en esa medida participan a favor de lo que a ellos mismos les atañe. Por otro lado, la evaluación externa permite valorar desde otra perspectiva lo

que se ha hecho y observar cosas que, tal vez, no se han tomado en cuenta de manera interna.

El proyecto escolar tiene similitud con el plan anual de trabajo que se ha venido llevando a cabo en las escuelas primarias, sin embargo, la diferencia que existe entre los dos, es que el proyecto escolar contiene la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, recoge sus opiniones y su participación en un ambiente de consenso, además de que tiene una proyección a mediano plazo (3 a 5 años).

Pero como toda tarea importante para el funcionamiento de la escuela, el proyecto escolar trae consigo una serie de actividades nuevas, las cuales tienen que ser adoptadas, principalmente por maestros y alumnos, a sabiendas de que suponen mayor trabajo y compromiso, no sólo en su elaboración, además en su implementación y seguimiento. Y en este punto referente al seguimiento, también el proyecto escolar tiene tras de sí, la actividad evaluadora constante del trabajo en la escuela; de ser evaluadores directos, los profesores y directivos tienen que estar dispuestos a ser medidos en su desempeño y con la posibilidad de ser corregidos.

CAPÍTULO 2. EL CONTEXTO Y MARCO NORMATIVO DEL PROYECTO ESCOLAR.

2.1. MARCO NORMATIVO DE LA POLÍTICA EDUCATIVA EN MÉXICO.

El Estado es la organización jurídica de una sociedad bajo un poder de dominación, conformado por una población, territorio y un gobierno. El Estado Mexicano está organizado en una federación que incluye los poderes federales (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y la organización estatal, dividida a su vez en municipios.

La política en el estado es la forma en que el gobierno dirige los asuntos que tienen que ver con él, su territorio, su población y su propia organización. Entonces, la política educativa es la forma en como el gobierno dirige las acciones que en materia educativa se tengan que llevar a cabo y las cuales afectan a la población del propio estado.

González Blackaller afirma que la política educativa es "ese conjunto de preceptos, gracias a los cuales se establece una base jurídica, de derecho, para llevar a cabo las tareas de la educación, abarcando todos los dominios de cultura en que ésta se propaga: escuela, prensa, radio, teatro, cinematografía, etc. Es la tendencia filosófica y social que a través de la práctica educativa trata de imponer el estado para la conservación y fomento de los intereses que considera fundamentales"¹⁷

¹⁷ González Blackaller, C. E.. Bosquejo histórico de la Educación en México, 1º Parte. Ediciones Herrero. México, 1951. Pág. 16

Por lo tanto, la política educativa comprende el conjunto de normas que enmarcan la forma en que el Estado dirige la educación en nuestro país y en las cuales existe también, la influencia de la política general del gobierno en el periodo concreto al cual se haga referencia.

2.2.1. ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL.

Desde el nacimiento del México independiente, la educación en nuestro país es un derecho de todo mexicano, una garantía individual establecida en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual rige al Estado desde 1917 y en su artículo tercero confiere a éste la obligación de impartir, de manera gratuita, educación preescolar, primaria y secundaria a través de la federación, los estados y los municipios. El Estado se encarga también de la promoción y atención de los demás niveles y modalidades, incluyendo la educación superior.

Asimismo, establece la finalidad de esta función del estado como sigue:

“La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia”¹⁸

Con un carácter laico y científico, la educación tiene la finalidad de desarrollar en el individuo todas sus facultades en un marco de patriotismo y solidaridad, asegurando la independencia y la justicia. Además, será democrática, nacional y contribuirá a la mejor convivencia humana.

¹⁸ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Ediciones Quinto Sol. México, 1997. Pág. 5

La administración de la educación básica se llevará a cabo directamente por el Ejecutivo Federal, el cual determinará planes y programas de estudio de los niveles primaria, secundaria y normal en todo el territorio mexicano a través de la Secretaría de Educación Pública, tomando en cuenta las aportaciones de las entidades federativas y de los demás sectores involucrados en la actividad educativa.

De toda esta filosofía en materia de educación expresada en el más alto nivel, que es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se derivan una serie de leyes, reglamentos, planes y programas que se aplican ya en la práctica educativa y en el contexto espacio-tiempo determinado.

2.2.2. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal es el documento en el cual se establecen los lineamientos que habrán de regir a las instituciones que pertenecen a la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal. Las Secretarías de estado forman parte de la Administración Pública Centralizada, destinada al ejercicio de las atribuciones del Poder Ejecutivo Federal en los diferentes ámbitos y entre las cuales se encuentra la Secretaría de Educación Pública.

Desde su creación, en 1921, la Secretaría de Educación Pública, es el organismo encargado de la mayor parte de las funciones que tiene el Estado en materia educativa. Como dependencia del Gobierno Federal, tiene establecidas sus funciones en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 38. Este artículo menciona, entre otros, los siguientes asuntos, que deberán ser despachados por la SEP:

- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas, la educación básica y normal, incluyendo la enseñanza superior y profesional, agrícola, técnica, deportiva, militar, la capacitación para el trabajo y la educación de adultos.
- Organizar y desarrollar la educación artística en las escuelas e institutos oficiales.
- Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, así como las que se encuentren en el resto del territorio nacional y pertenezcan a la Federación.
- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación básica, normal y técnica, establecidas en la Constitución.
- Establecerá las normas a que deberán sujetarse las escuelas particulares que se incorporen al Sistema Educativo Nacional.
- Ejercer la supervisión y vigilancia en los planteles que impartan educación en la República.
- Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, así como el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que apoyen el desarrollo de la educación en todos los niveles¹⁹.

¹⁹ Vid. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, 2003.

2.2.3. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.

Uno de los elementos que surgen a partir del artículo 3º Constitucional, es la Ley General de Educación, la que expresa las normas bajo las cuales opera la educación impartida directamente por el Estado de forma más amplia, así contiene normas que regulan:

- El federalismo educativo estableciendo las atribuciones correspondientes a las autoridades educativas federales, locales y municipales, así como la función de los sujetos que prestan directamente el servicio educativo. En esta parte también se establecen los preceptos que norman el financiamiento de la educación y la evaluación del Sistema Educativo Mexicano.
- De la equidad en la educación. Las actividades que corresponde realizar a las autoridades educativas para que todos los individuos puedan tener acceso a los servicios educativos priorizando aquellos grupos con mayor rezago social y económico.
- Del proceso educativo. En esta parte se norma la forma en que se divide el Sistema Educativo Mexicano para prestar los diversos servicios educativos según las necesidades de los educandos, los planes y programas de estudio para cada una estas partes y, el calendario escolar bajo el cual se realizarán las actividades educativas en cada año.
- De la educación que impartan los particulares. Establece los requisitos que deben cumplir los particulares que impartan educación, así como los preceptos bajo los cuales podrán operar.

- De la participación social en la educación. Contiene las normas que guiarán la participación en las actividades educativas de los padres de familia y la formación de los Consejos de Participación Social.
- De las infracciones, las sanciones y el recurso administrativo aplicables a todos los que prestan el servicio educativo.

Esta ley fue publicada en el Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1993 siendo presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, su antecedente más inmediato es la Ley Federal de Educación vigente desde el 29 de noviembre de 1973. La Ley General de Educación es el resultado de las reformas hechas al artículo 3º Constitucional de 1992, en las cuales la de mayor trascendencia es la inclusión de la secundaria como obligatoria y, su impartición, como deber del Estado.

Las normas que se han mencionado hasta ahora tienen un carácter general y de existencia permanente, pero en cada periodo presidencial, según lo establece el artículo 16 de la Ley de Planeación, el gobierno, representado por la SEP en materia educativa, tiene la obligación de presentar un Programa Nacional de Educación con base en el Plan Nacional de Desarrollo vigente, el cual contiene las líneas directrices de actuación del Sistema Educativo en su conjunto en un tiempo determinado.

Para efectos de este trabajo conviene mencionar algunos de los principios contenidos en el Programa Nacional de Modernización Educativa, que tuvo vigencia en el periodo 1988-1994 siendo presidente de la República Carlos Salinas de Gortari, pues es en este documento donde se enmarcan las acciones dirigidas a lograr la calidad en educación. Hasta ese momento se habla en forma concreta de un nuevo enfoque educativo que persiga la

modernización de la educación con base en el mejoramiento de su calidad en términos cualitativos y, a través de ella, la modernización de la sociedad y economía.

2.2. EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN EDUCATIVA.

Durante seis décadas, desde la creación de la Secretaría de Educación Pública, el Sistema Educativo Mexicano creció muy rápidamente, el número de escuelas, el número de alumnos matriculados, el número de maestros, el presupuesto asignado al ramo educativo, entre otros. Sin embargo, el crecimiento del Sistema se llevó a cabo con graves desequilibrios, por un lado, se cuidó el equilibrio entre oferta y demanda, pero se descuidó el fondo de lo que se ofrecía, la calidad de la enseñanza; por otro lado, el aparato administrativo, con un carácter centralista, tenía magnitudes impresionantes que entorpecían la eficiencia, el Sistema se burocratizó excesivamente.

“Los funcionarios centrales se ocuparon de los problemas operativos y administrativos, pero descuidaron las tareas de orientar, de guiar y de supervisar el proceso educativo”²⁰

Ya desde Miguel de la Madrid, en el periodo 1982-1988, existe la propuesta de una revolución educativa planteada en el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte 1984-1988 en el que uno de los objetivos era elevar la calidad de la educación. Sin embargo, es hasta el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, en su Programa de Modernización Educativa, donde se plantea con más precisión y claridad la necesidad de un

²⁰ ORIA Razo, Vicente. Política Educativa Nacional, camino a la modernidad. Imagen editores. México, 1990. Pág. 181

nuevo proyecto educativo que logre aliviar las grandes deficiencias del Sistema Educativo y la desigualdad educativa.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se establecieron las bases que dieron forma al Programa Sectorial en materia de educación que se presentó posteriormente.

“Son muchos los logros alcanzados en materia educativa en más de seis décadas; a ellos han contribuido generaciones de maestros. Sin embargo, junto con los avances, y como producto del desenvolvimiento del sector, de la inercia de diversos problemas ancestrales, de las transformaciones sociales y de la revolución contemporánea del conocimiento, se han generado nuevas necesidades y se han acentuado los factores que impactan negativamente la permanencia y rendimiento escolar de muchos educandos y la calidad de los servicios educativos. Por ello, se impulsará vigorosamente un proceso de transformación educativa, condición indispensable para la modernización del país”²¹

Así, el Programa de Modernización Educativa fue el resultado de una Consulta Nacional para la Modernización que se instaló con base en lo expresado en el Plan Nacional de Desarrollo, en la que hubo 65 mil ponencias, reuniones estatales, municipales, escolares y sectoriales que permitieron conocer la opinión de la sociedad, respecto a cuatro ejes principales:

- Modernizar los contenidos de la educación
- Modernizar los métodos de la enseñanza
- La organización del Sistema Educativo
- La participación de la sociedad en la educación.

²¹ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal. México, 1989. Pág. 88

El resultado fue el documento presentado en octubre de 1989 denominado Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 en el que se empieza por aceptar que “La organización de los servicios educativos, su cobertura, distribución y calidad, los requerimientos del desarrollo nacional y la creciente interdependencia en las relaciones económicas mundiales ponen de relieve limitaciones y deficiencias constitutivas de problemas que es imperativo encarar y resolver”²²

Se identifican siete retos a los que la educación mexicana debe responder:

- El reto de la descentralización. El esquema centralizado existente, resultado de varias décadas de acciones educativa, se ha tornado costoso e ineficiente.
- El reto del rezago. A pesar del gran crecimiento observado por el sistema educativo, el analfabetismo sigue siendo uno de los grandes problemas educativos y, éste se distribuye desigualmente en las zonas del país, afectando principalmente a las zonas indígenas, rurales y urbano marginadas.
- El reto demográfico. La población va en aumento, aunque en menor grado, sin embargo, existe cada vez mayor demanda de servicios educativos de nivel medio superior y superior.
- El reto del cambio estructural. La población urbana ha ido en aumento constante.
- El reto de vincular los ámbitos escolar y productivo
- El reto del avance científico y tecnológico

²² PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal. México, 1989. Pág. 5

- El reto de la inversión educativa. Es necesario que el sistema educativo asegure la calidad educativa mediante un trabajo eficiente, obtener mejores y mayores resultados con costos menores.

Este Programa identifica la modernización de la educación como el paso a lo cualitativo, rompiendo la inercia a seguir sobre una misma línea e innovar prácticas para adaptar el sistema a un mundo dinámico. La perspectiva del Proyecto implica una estrecha relación entre la sociedad civil y las instancias gubernamentales, un compromiso compartido por lo que se refiera al servicio educativo.

El enfoque del Programa tiene tres líneas directrices sobre las cuales fundamenta la acción a emprender:

Calidad de la educación

- ✓ Revisión de los contenidos que ofrece el Sistema Educativo Mexicano y los Métodos de Enseñanza-Aprendizaje que utiliza.
- ✓ Procurar la formación y actualización del magisterio.
- ✓ Articulación de los niveles con especial interés en la educación primaria por considerarse el cimiento del futuro ciudadano.
- ✓ Apertura a la ciencia y tecnología, vinculando estos elementos con los procesos pedagógicos.

Cobertura de la educación. Una vez más la primaria aparece como elemento fundamental y como una de las prioridades, reducir el rezago de este nivel sin descuidar los demás niveles.

Reorganizar internamente el sistema: la descentralización. Transferir la responsabilidad de la educación básica a las autoridades estatales para que en su propio contexto puedan adaptar este servicio educativo.

Así, la concreción del modelo está dada por tres componentes fundamentales en los cuales se traducen la democracia, la justicia y el desarrollo, criterios del proyecto modernizador:

- a) El componente básico es la educación primaria completa a la que la modernización requiere universalizar. Se considera a este nivel como una etapa suficiente y completa para formar un ciudadano que pueda vivir mejor. La primaria será complementada con los servicios de la educación inicial y preescolar, que le dan sustento; la secundaria, que la refuerza; y la educación media superior, que la especializa.
- b) El componente innovador es la educación Superior, la cual aportará nuevos conocimientos y modalidades de formación académica que den soporte al proyecto modernizador.
- c) El componente complementario: la educación de adultos y la formación para el trabajo.

En su capítulo II dedicado a la educación básica, el programa establece:

“La modernización de la educación primaria demanda formar educados reflexivos, críticos, participativos y responsables de sus actos y decisiones; efectuar su articulación pedagógica con los niveles de preescolar y secundaria; adecuar sus contenidos a los requerimientos de la sociedad actual; asignar máxima prioridad a los grupos sociales y regiones más desfavorecidos;

asegurar la permanencia y la conclusión en este ciclo de los alumnos; producir y distribuir oportunamente más y mejores materiales y apoyos didácticos que utilicen la tecnología moderna, como la televisión y la computadora; y poner en marcha un vigoroso programa de bibliotecas”²³

El proceso de modernización se propone, además, crear mecanismos que promuevan una participación más solidaria, efectiva y comprometida de la sociedad en su conjunto, pero principalmente de los padres de familia en el quehacer educativo.

Estos planteamientos dedicados exclusivamente a la educación básica aterrizan en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica publicado en mayo de 1992 con el fin de exponer de forma más clara la necesidad de reorganizar el sistema y concentrar esfuerzos para lograr la calidad educativa. El acuerdo establece, entre otras cosas:

1) Reorganización del Sistema Educativo, que incluye:

- El federalismo educativo.
- La nueva participación social que busca la participación de la comunidad y de la sociedad en forma activa y creadora con respecto a la educación.

2) Reformulación de los contenidos y materiales educativos.

3) Revaloración de la función magisterial

Todos estos planteamientos han tenido secuencia a lo largo de los años y tienen, en este momento, gran influencia respecto a los planes del sexenio

²³ Ibidem. Pág. 41

Foxista. A continuación presento el Programa Nacional de Educación 2001-2006, el cual significa el marco de referencia de nuestro objeto de estudio.

2.3. PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006.

El Programa Nacional de Educación vigente para el periodo 2001-2006 ha planteado los siguientes principios rectores de la práctica educativa en México:

- A. Educación para todos (Cobertura con equidad)
- B. Educación de calidad (Calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje)
- C. Educación de vanguardia (Integración y funcionamiento del Sistema Educativo)

Dicho programa está estructurado en tres partes. Por un lado expone en las dos primeras, la situación del país, las necesidades que existen en materia educativa y la reestructuración que se debe llevar a cabo en el Sistema Educativo de manera general. En el apartado que constituye la tercera parte del programa, establece el enfoque que habrá de tener la educación según el sector educativo concreto del cual se hable y de esta forma presenta los subprogramas sectoriales (educación básica, educación media superior, educación superior y educación para la vida y el trabajo).

El Programa explica la transición por la que está pasando nuestro país en su vida social, política, económica y demográfica, lo cual condiciona la especial importancia que tiene la educación como factor de cambio.

De esta manera, y con base en los principios rectores de la educación, se hacen las consideraciones de lo que se espera llevar a cabo en el sexenio en el ámbito educativo, destacando:

- La disparidad en las condiciones de enseñanza-aprendizaje en el medio rural, con respecto al urbano, requiere de la inyección de recursos humanos, materiales y financieros a las regiones y sectores más desprotegidos.
- Se hace necesario promover el acercamiento y aprovechamiento de las nuevas tecnologías y la producción masiva de textos, sin descuidar la búsqueda de esquemas adecuados a las condiciones locales.
- Se pretende procurar una mayor margen de autonomía a las instituciones educativas que deberán, se dice, contar con la participación de docentes, estudiantes, familias y sociedad en general. Esta participación se enfatiza a lo largo de todo el Programa como uno de los principales elementos, sin dejar de reconocer que es, también, uno de los que podrían presentar más obstáculos.
- Una consideración más se refiere a consolidación de la evaluación y la rendición de cuentas en todo el sistema. La evaluación que deberá incluir comparaciones entre lo programado y lo realizado, además de valoraciones cualitativas de cómo se estén logrando las metas. En cuanto a rendición de cuentas, propone que ésta deba extenderse desde los altos mandos de la SEP hasta cada maestro mediante informes objetivos, precisos y transparentes que contengan la manera como se ejercieron los recursos, el funcionamiento de las instituciones y los resultados obtenidos.

Una de las acciones propuestas por este documento, y alrededor de la cual gira gran parte de la política educativa, es la reforma de la gestión del Sistema Educativo, una reforma estructural integral que comprende los tres

niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) e involucra a todos los actores educativos, autoridades, docentes, alumnos y padres de familia. Esta reforma, que abarca un capítulo del documento contempla los siguientes aspectos:

1. Fortalecer el federalismo y adecuar la estructura de la SEP.
2. Incrementar los recursos financieros en materia educativa, mejorar los mecanismos de distribución de los mismos, buscando la eficiencia y transparencia en su uso.
3. Perfeccionar los mecanismos de coordinación entre autoridades educativas estatales y federales, así como de participación social.
4. Proponer la actualización del marco jurídico de la educación para que constituya un sustento sólido para enfrentar las constantes reformas que sufre el enfoque educativo.
5. Consolidar el sistema de evaluación educativa.
6. Fomentar la investigación educativa

2.4. EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD.

Una de las políticas planteadas por el Programa Nacional de Educación en educación básica es la política de transformación de la gestión educativa, que podría considerarse como la extensión de la política de reforma integral de la gestión del sistema educativo en un contexto que se reduce a la institución escolar. Esta política tiene como propósito:

“Promover la transformación de la organización y el funcionamiento de las escuelas de educación básica, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables para el logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia”²⁴

Tanto en América Latina como en otros países, se han ido dando reformas educativas en las últimas décadas enfocadas a lograr la calidad educativa, siendo la escuela el foco de atención. Una de estas reformas ha sido la gestión educativa como modelo teórico, que coloca a las instituciones escolares como unidades fundamentales para el funcionamiento del sistema educativo y se dirige hacia el mejoramiento de la calidad educativa con un enfoque pedagógico predominante, y que subyace en la esencia de esta política.

En esta perspectiva, el directivo y personal docente de las instituciones de educación básica deben asumir la responsabilidad por el mejoramiento del servicio educativo que ofrece su institución, apoyándose de los padres de familia, las autoridades educativas externas y la sociedad en general.

²⁴ Op. Cit. PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN, Pág. 139

Así, se busca superar problemas como: la falta de una cultura de planeación y evaluación en las instituciones; el estrecho margen de los centros escolares para tomar decisiones; la escasa comunicación existente entre los actores sociales en cuanto a los aspectos educativos; la falta de compromiso y participación de la sociedad, en especial los padres de familia en las escuelas; las deficiencias en infraestructura escolar y el equipamiento de las aulas.

Considerando todos estos factores y en el marco de la política anterior se presentó en abril de 2001 el Programa Escuelas de Calidad con el propósito fundamental de transformar la organización de las escuelas que voluntariamente se incorporen al programa, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y evaluación a través de la reflexión colectiva. Además de promover el mejoramiento de las instalaciones escolares otorgando financiamiento a las instituciones incorporadas.

El ingreso de las escuelas, por voluntad propia, al programa supone la elaboración del Proyecto Escolar como requisito previo al ingreso, el cual recoge la participación de los actores educativos (director, maestros, padres de familia y alumnos) para resolver los problemas identificados en un diagnóstico de la institución que precise su situación actual. Este documento tiene un carácter general, pues establece metas a mediano plazo (2 a 4 años), por lo que además, se deberá elaborar un plan anual de trabajo, el que estará en concordancia con lo establecido en el Proyecto Escolar.

La elaboración de estos documentos como actividad compartida promueve la participación y el compromiso social, en tanto que asigna responsabilidades, el trabajo en equipo y la evaluación continua que servirá para el mejoramiento paulatino del proceso.

Según las reglas de operación del programa, las características que distinguen una escuela de calidad son:

- ✓ La existencia de un proyecto escolar que dirija sus actividades y de un plan de trabajo elaborado en el marco del documento anterior.
- ✓ El aprendizaje de los alumnos es su objetivo principal y hacia el se dirigen todas las acciones.
- ✓ Los procesos que se realizan en ella están sujetos a la auto evaluación (evaluación interna) y la evaluación externa continuas.
- ✓ La administración de la escuela es horizontal y el director ejerce un liderazgo también horizontal.
- ✓ Existe la participación activa de toda la comunidad escolar (directivos, docentes, padres de familia y alumnos).
- ✓ El trabajo en equipo es la base de todas las actividades de la escuela.

La selección de las escuelas que han de pertenecer al Programa tiene las siguientes etapas:

- La inscripción de las escuelas aspirantes en respuesta a la convocatoria presentada en cada entidad. Las autoridades educativas de cada entidad tienen la responsabilidad de publicar una convocatoria para el ingreso al PEC que establezca en forma clara la forma en que se llevará a cabo la selección de escuelas, los requisitos que deben cubrir y los tiempos.

- La capacitación de los directivos y docentes de las escuelas inscritas, responsabilidad de la autoridad educativa estatal o bien, de los responsables de la educación básica en cada entidad.
- La elaboración del proyecto escolar y el Programa Anual de trabajo en cada una de las escuelas que solicitan la incorporación al Programa. Esta actividad será llevada a cabo por la comunidad escolar.
- Un dictamen respecto a los proyectos escolares, actividad realizada por un Comité dictaminador integrado en cada estado.
- La selección de las escuelas que se incorporan. El Consejo Estatal de Participación Social se encargará de esta parte con base en los resultados del trabajo realizado por el Comité dictaminador.

Una vez seleccionada la institución para participar en el PEC se le asignan recursos que deberán ser utilizados según lo planteado en el Proyecto Escolar y en Plan Anual de Trabajo para que éstos puedan ponerse en práctica, cuidando que al menos el 80% de ellos se asignen a la adquisición de libros, útiles y materiales escolares, didácticos y de apoyo, además del mantenimiento o creación de espacios educativos, mobiliario y equipo.

El financiamiento inicial para cada escuela es de \$50, 000.00 (cincuenta mil pesos 00/100), pudiendo llegar hasta \$100,000.00 (cien mil pesos 00/100) según lo determine la autoridad educativa estatal, que serán depositados en una cuenta bancaria en la que el director y un representante de los padres de familia firmarán mancomunadamente. Si los recursos requeridos para llevar a cabo las metas planteadas en el proyecto escolar excedieran estas

cantidades, el Consejo Municipal y el Consejo Escolar de participación social tendrán la posibilidad de reunir recursos extras, con aportaciones municipales y de los sectores privado y social, tomando en cuenta que por cada peso que junten, el Fideicomiso estatal, aportará dos pesos más, hasta el límite de \$300,000.00 (trescientos mil pesos 00/100).

La escuela tiene autonomía para tomar decisiones y manejar sus recursos en la forma que considere más conveniente, sin embargo, también tiene la obligación de rendir cuentas a la autoridad educativa y a la sociedad, tanto en el aspecto económico, demostrando el uso eficaz de los recursos, como en lo pedagógico, pues debe responder por el aprendizaje de los alumnos.

Los principales actores que participan en este programa son:

- ❖ Secretaría de Educación Pública. Define el funcionamiento del programa.
- ❖ Representación de la SEP en cada Estado. El cual apoyará en la supervisión del funcionamiento del programa en las entidades.
- ❖ Consejo Estatal de Participación Social. Encargado de seleccionar a las escuelas participantes.
- ❖ Equipo Técnico estatal. El que se encargará de capacitar a las instituciones (directivo y personal docente) para la realización de las actividades que supone el ingreso al PEC.

- ❖ Consejo Municipal de Participación Social. El que promueve la participación de las escuelas y vigila el buen funcionamiento del Programa en los municipios.
- ❖ Supervisores Escolares. Estimulan y promueven la participación de sus escuelas.
- ❖ Consejo Escolar de participación Social. Elabora el proyecto escolar y vigilar todo lo relacionado a él, ya en la práctica.
- ❖ Directores. Se encargarán de coordinar todas las actividades que se deben realizar al ingresar al PEC y lo planteado en el Proyecto Escolar.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la inscripción de las escuelas al Programa es estrictamente voluntaria y los requisitos fundamentales para ingresar al proceso de dictaminación son el proyecto escolar y el plan anual de trabajo, documentos que deberán ser elaborados con base en lineamientos establecidos por la Coordinación Nacional del PEC.

Los criterios que determinarán el dictamen respecto al proyecto escolar de cada escuela son:

- a) Que el proyecto escolar se fundamente en un diagnóstico situacional de la escuela.
- b) Que se establezcan metas a mediano plazo (2 a 4 años), las cuales estarán encaminadas a favorecer la equidad y calidad del servicio educativo, entendiendo esto como, el mejoramiento de los índices de permanencia y egreso, disminución de la reprobación y mejoramiento del aprovechamiento de todos los estudiantes.

- c) Que se incluyan acciones y estrategias en los tres ámbitos de trabajo educativo en la institución: el aula, la organización y funcionamiento y la relación con los padres de familia.

El plan anual de trabajo debe ser congruente con el proyecto escolar y establecer en forma concreta las acciones que se pretenden realizar en el ciclo escolar, así como los costos que éstas tendrán.

2.4.1. EL PROYECTO ESCOLAR.

El requisito más importante para ingresar al Programa de Escuelas de Calidad es el proyecto escolar, documento que representa un ejercicio de planeación en la institución escolar y que contiene las estrategias y las actividades programadas para lograr la calidad en ella. El primer paso para construir este documento es la realización de un diagnóstico situacional de la escuela.

2.4.1.1. DIAGNÓSTICO

Los problemas que presenta la institución son detectados en un diagnóstico de su situación, el cual constituye la primera parte del proceso de planeación y representa la búsqueda de información que de cuenta de la posición en que se encuentra la institución con respecto a su función social. En sí, el diagnóstico de la escuela se debe considerar como un ejercicio de autoevaluación participativa; autoevaluación porque es realizado por los propios integrantes de la institución, participativo porque requiere que en su realización se involucre a toda la comunidad escolar.

El diagnóstico de la situación de la escuela constituye la base sobre la que se elabora el proyecto escolar, porque solo sabiendo en qué condiciones se encuentra la escuela, se puede saber qué se debe hacer en el futuro y cómo hacerlo. Este elemento debe poner especial atención en aquellos aspectos referentes al estado en el que se encuentran los resultados educativos de acuerdo a lo establecido en el artículo tercero constitucional, la Ley General de Educación y los propósitos educativos dados por el Programa Nacional de Educación.

Se tiene que buscar la forma de obtener la información lo más confiable posible para poder establecer con claridad la respuesta a interrogantes como:

- ¿En qué medida nuestra escuela cumple funciona adecuadamente, de acuerdo con los parámetros establecidos por la legislación y política educativa?
- ¿Cuáles son los logros educativos de nuestros alumnos?
- ¿Qué deficiencias se observan en los resultados educativos?
- ¿A cuántos y a quienes afectan los problemas?
- ¿Cuáles son las causas de esos problemas?

Estas preguntas van a tener una respuesta clara y concreta en la medida en que el director y los maestros conozcan tanto la misión de la escuela, es decir, el propósito general de la escuela primaria²⁵, como los propósitos de cada grado escolar y la relación que tiene con los planes y programas de estudio existentes. Por otro lado, la veracidad de la información también depende de la participación de todos los involucrados, por ello es importante

²⁵ Me refiero únicamente a este nivel por ser el objeto de estudio de la investigación.

que el director y los maestros busquen, lo más posible, el involucramiento de los padres de familia y los alumnos en esta actividad.

Una vez identificados los problemas que impiden a la institución cumplir con su misión, es necesario buscar las causas que los originan. Estas causas pueden ser fácilmente atribuidas a las condiciones externas involucradas en la escuela, como el nivel social y económico de los alumnos, sin embargo, es esto lo que se debe evitar y buscar el origen de los problemas en el funcionamiento general de la escuela, porque es ahí es donde podremos intervenir para resolverlos.

Por tanto, tienen que ser estudiados, en buena medida, algunos de los siguientes aspectos:

- El trabajo en el aula y las formas de enseñanza (que tanta relación existe entre como enseñan los maestros y los contenidos de las materias)
- Organización y funcionamiento de la escuela:
 - El clima de trabajo
 - El tiempo efectivo para la enseñanza
 - Las reuniones de maestros.
 - La función directiva
 - La administración de los recursos
- La relación entre la escuela y las familias de los alumnos (Que tanta participación existe de los padres de familia en las actividades propias de la escuela)

El diagnóstico de la institución es una tarea que implica la participación de los maestros, principalmente, los cuales deben organizarse con la coordinación del director y trabajar en equipo, pues solo así podrá llegarse a la información necesaria para planear el futuro.

El diagnóstico debe ser elaborado por los maestros de la escuela bajo la coordinación del director de la escuela y con el apoyo de padres de familia y alumnos. Los profesores tendrán que reunirse para aclarar la forma en que llevarán a cabo el trabajo, es decir, si formarán equipos de trabajo con la finalidad de distribuir las actividades y no demorar mucho en esta actividad o las llevarán a cabo en forma conjunta. El trabajo en equipos resulta ser la mejor opción pues facilita las acciones, al mismo tiempo que integra esfuerzos en pro de un solo objetivo.

Para que se lleve a cabo el diagnóstico, la autoridad educativa, en este caso la Secretaría de Educación Pública, tiene la obligación de brindar a los equipos de diagnóstico (directivos y maestros) una capacitación con el fin de aportarles conocimientos en este sentido.

Si la opción es la formación de equipos de trabajo, entonces éstos, tendrán la responsabilidad de abordar una de las dimensiones de la gestión escolar: pedagógica-curricular, administrativa-financiera, organizativa-operacional y comunitaria.

Una vez organizados los equipos de trabajo la primer tarea es analizar las posibilidades de utilizar técnicas de investigación apropiadas según la dimensión que les ha sido asignada. Algunas opciones de técnicas a utilizar pueden ser: observación, auto registro de actividades , aplicación de

cuestionarios o entrevistas a determinado sector de la comunidad escolar, análisis documental, etc.

Se les dará un tiempo para realizar actividades y obtener la información, misma que darán a conocer en una reunión general posterior, ya analizada y presentada por escrito, lo que permitirá llegar a acuerdos generales en forma más dinámica acerca de la problemática general de la institución, así como las causas que la originan.

Pero además de la identificación de problemas y sus causas, el diagnóstico es la etapa en la cual se construye una identidad propia para la institución que la ubica en un punto concreto y le permite visualizar el futuro deseado. Así, es en esta etapa donde se define:

- La visión del futuro de la escuela que significa aquella imagen mental de la escuela que se desea tener y por la que se debe trabajar.
- La misión institucional que representa la síntesis de los objetivos que se pretenden lograr en forma concreta y clara.

Cuando ya se han identificado los problemas y los recursos disponibles, se puede empezar con la elaboración del Proyecto escolar. Sabemos a que nos enfrentamos y sobre esa base se establece la forma en que debemos trabajar: La siguiente etapa de la planeación significa crear las estrategias para resolver los problemas y las actividades concretas a realizar, definiendo tiempos, recursos y espacios.

El Proyecto escolar es un elemento indispensable del Programa Escuelas de Calidad, pues es la estrategia que impulsa el ejercicio de la planeación en la escuela y, es a través de él que se pueden evaluar los resultados de las

acciones realizadas, el cumplimiento de los acuerdos, la participación de todos los actores y la viabilidad de las acciones realizadas para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece.

Existen varias concepciones del Proyecto Escolar, sin embargo, en el contexto específico del PEC, este documento representa:

El documento en el cual la comunidad escolar expresa las metas generales que debe alcanzar –en el corto y mediano plazo (2 a 4 años)- para que la escuela cumpla su misión, así como para mejorar continuamente la equidad y calidad del servicio educativo. Incluye las estrategias y acciones específicas que deberán ser realizadas para alcanzar las metas establecidas en cada uno de los ámbitos de la acción educativa escolar: el trabajo educativo en el aula, la organización y el funcionamiento general de la escuela y las formas de colaboración entre la escuela y la familia²⁶.

El proyecto escolar representa una forma única en que la institución pretende resolver los problemas a que se enfrenta, los cuales no le permiten ofrecer el servicio que debería y que están dados por la misión de la educación básica en cualquiera de los niveles que represente (preescolar, primaria y secundaria) establecida en la política educativa nacional. Estas soluciones tienen que estar dadas con base en los recursos con que cuenta la institución, tanto materiales, financieros y humanos.

De manera general, esta parte implica establecer con precisión:

1. Las metas y objetivos que se pretenden lograr ubicadas en tiempo y espacio.

²⁶ Vid. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD. Secretaría de Educación Pública. México, 2001. Pág. 7

2. Identificación de los recursos necesarios para el proyecto y las fuentes de financiamiento.
3. Las actividades a realizar y quién se encargará de ello, lo cual condiciona la participación de todos los actores y los compromete a cumplir con lo que les corresponda según lo planeado. Una vez más es importante buscar la participación y el consenso de todos los actores (director, maestros, alumnos, padres de familia y autoridades), porque solo en esa medida participarán activamente.
4. Los indicadores que servirán para llevar a cabo la evaluación de los resultados.

El documento resultante de todas las tareas anteriores tiene que ser aprobado por las autoridades educativas encargadas de seleccionar las escuelas que formarán parte del PEC y de ser favorable la respuesta, la escuela guiará su actividad en él y rendirá cuentas tomando en cuenta las metas y objetivos propuestos.

2.4.3. CONTENIDO DEL PROYECTO ESCOLAR.

Los acuerdos que se generen en el ejercicio de planeación anteriormente descrito deben ser plasmados por escrito en forma fidedigna por una comisión de maestros en un documento, el que será presentado para su revisión y aprobación ante los propios maestros, las autoridades, los alumnos y padres de familia. Este documento debe contener, al menos, los siguientes puntos:

OBJETIVOS. Representan la solución a los problemas identificados en el diagnóstico de la escuela, enmarcados por los propósitos de la educación primaria y los planes y programas de estudio.

RECURSOS. Es con lo que cuenta el plantel para apoyar las acciones que se lleven a cabo. Estos recursos son: humanos, materiales y financieros.

ACUERDOS GENERALES PARA LA ENSEÑANZA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA. Son los criterios presentes en la actividad cotidiana de la escuela y se refieren a:

- El enfoque y las formas de enseñanza
- El modo de organización y funcionamiento de la escuela
- La relación entre maestros y directivos de la escuela con los padres y las madres de familia.

LAS ESTRATEGIAS. El camino a seguir, es decir, un plan general de acción que incluye a todos los integrantes de la comunidad escolar.

CRONOGRAMA. Especificación de tiempos para la realización de actividades, así como las personas asignadas para ello.

Es importante que una vez aprobado el proyecto, éste sea difundido entre toda la comunidad escolar y la sociedad en general, incluyendo a las autoridades educativas, es necesario que todos lo conozcan para que puedan participar en él.

CAPÍTULO 3. EL PROYECTO ESCOLAR, UN ESTUDIO DE CASO.

3.1. METODOLOGÍA

El estudio de caso planteado para efectos de esta investigación consiste en la búsqueda de información referente al proyecto escolar como práctica organizativa en las instituciones escolares de nivel primaria con el fin de obtener planteamientos generales acerca del enfoque que subyace en la planeación de un proyecto de mediano plazo y las diversas actividades que debieron llevarse a cabo para llegar a él.

La investigación está contemplada para llevarse a cabo en una muestra de escuelas que estén incorporadas al Programa Escuelas de Calidad, por ser éste el marco de referencia del trabajo que presento, aunque se sabe que la elaboración de un proyecto no solamente la llevan a cabo éstas escuelas.

En el Distrito Federal existen 143 escuelas primarias registradas bajo la categoría de Escuelas de Calidad²⁷, distribuidas en las 16 Delegaciones políticas, sin embargo, se ha hecho la investigación en cinco instituciones integradas al Programa, pertenecientes a la Delegación Coyoacán, con el fin de minimizar obstáculos en la obtención de la información, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- a) La ubicación. La delegación Coyoacán es la más accesible a la Universidad Pedagógica Nacional, por lo que, buscando la facilidad de traslado a las escuelas, decidí ubicar las instituciones de ésta Delegación.

²⁷ www.sep.gob.mx

- b) El tiempo. Considerando el periodo de tiempo establecido en el proyecto de investigación y el calendario de labores en las escuelas, se fijó la muestra determinando un tiempo suficiente, pues cada una de las escuelas requiere un tiempo de por lo menos 3 a 5 días.
- c) Los recursos. La realización de la investigación requirió de varias visitas a cada escuela, lo cual implica gasto de tiempo, dinero y esfuerzo.
- d) El acceso a la información. En un principio se tuvo la intención de incorporar a la muestra la totalidad de escuelas registradas en el Programa Escuelas de Calidad en Coyoacán (7), sin embargo, en el momento de acceder a las instituciones, en dos de ellas existió la negativa de ingreso por parte del Director de la escuela.

En esta proporción del total de escuelas, para efectos de la obtención de la información, se llevó al cabo las siguientes actividades: Entrevistas a directores de las primarias designadas, aplicación de cuestionarios a maestros, observación del entorno escolar.

La entrevista a directores permitió obtener información general acerca del proyecto escolar en la escuela, información que se complementó con las respuestas al cuestionario aplicado a profesores y la observación que realicé.

El cuestionario que se diseñó contiene tanto preguntas abiertas, que dan datos acerca de la opinión propia de los maestros, como cerradas, las cuales están elaboradas en temas muy concretos.

Los puntos principales alrededor de los cuales gira la investigación y, por lo tanto el contenido de las técnicas de estudio, son:

- 1.- Realización del diagnóstico situacional de la institución
- 2.- Elaboración del proyecto escolar.

Además, en torno a ellos se aborda la formación de equipos de trabajo entre el personal de cada escuela, la toma de decisiones al interior de la institución y la evaluación o seguimiento de las actividades realizadas.

Las siguientes páginas están dedicadas al análisis de datos obtenidos, en primer lugar de los cuestionarios aplicados a profesores y, en segundo término, considerando los resultados de entrevistas a directores, para concluir con algunos datos resultado de la observación que se realizó.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

3.2.1. ENTREVISTA A DIRECTORES.

La entrevista a directores(as) se llevó a cabo en las cinco escuelas que forman parte de la muestra. En general se hicieron tres preguntas: a) ¿Cómo se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la escuela?, b) ¿Cómo se diseñó el proyecto escolar?, y c) ¿Cómo se ha realizado la evaluación en la institución desde su incorporación al PEC?

De esta forma, en el siguiente apartado se resumen las respuestas que dieron los entrevistados en cada una de las escuelas:

DIRECTOR 1

¿Cómo se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la escuela?

Se formaron equipos de trabajo (no especifica cuántos equipos pues no recuerda) para realizar el diagnóstico, llevando a cabo una investigación en tres ámbitos:

- Encuestas realizadas a padres de familia y alumnos.
- Investigación estadística de por lo menos 5 años atrás.
- Trabajo en el aula a través de la revisión de libros, cuadernos y exámenes.

Los resultados de tal investigación se discutieron en una reunión de Consejo Técnico, donde se concretaron las problemáticas encontradas. No especificó en que tiempo se llevaron a cabo las actividades, pero esto se realizó hace dos años.

¿Cómo se diseñó el proyecto escolar?

Con base en el diagnóstico realizado se identificaron las fortalezas y debilidades de la institución, entonces se procedió a establecer objetivos, primeramente, para posteriormente cumplir con los puntos establecidos en el modelo de proyecto escolar que proporciona la Secretaría de Educación Pública.

Además del trabajo de los docentes y su participación constante (porque según nos dijo ésta es la más importante) se tomó en cuenta la opinión de los padres de familia y alumnos.

La profesora entrevistada subrayó la gran importancia que tiene el proyecto escolar por las ventajas que representa como guía del trabajo conjunto y afirmó tener un buen equipo de docentes, con los cuales no ha tenido mayor problema para conjuntar esfuerzos.

El proyecto escolar se ha difundido entre los padres de familia, alumnos y otras personas con el fin de que se integren y apoyen a la realización de las actividades establecidas en tal documento.

¿Cómo se ha realizado la evaluación del trabajo en la institución desde su incorporación al PEC?

En cuanto a éste aspecto, comentó que la evaluación del trabajo ha sido, principalmente, externa realizada por la Secretaría de Educación Pública. La evaluación se ha hecho con la revisión constante de las actividades por medio de supervisores y además, aplicando exámenes a los alumnos con el fin de “calificar” el aprendizaje de los alumnos.

DIRECTOR 2

¿Cómo Se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la escuela?

Para realizar esta actividad se formaron 4 comisiones de maestros encargadas de investigar los siguientes aspectos:

- Libros y cuadernos
- Estadística
- Encuestas
- Exámenes

En un periodo de por lo menos dos semanas se llevó a cabo la investigación, analizando los resultados en reunión de Consejo Técnico.

¿Cómo se diseñó el proyecto escolar?

Con base en el diagnóstico se establecieron los objetivos, las fortalezas y debilidades de la institución, posteriormente se establecieron las estrategias necesarias de acuerdo con los problemas que enfrentamos.

En el caso de esta escuela, el proyecto escolar tuvo el mayor énfasis en la asignatura de matemáticas, en la cual se considera que los alumnos presentan mayores problemas. Así, el proyecto se denominó "Jugando aprendiendo matemáticas".

Por parte de los maestros existe mucha participación, sin embargo, la preferencia por el trabajo individual sigue siendo un obstáculo en muchos casos. En cuanto a los padres de familia afirmó que existe una falta de

concientización en ellos, quienes en una gran proporción de casos deja la responsabilidad de educar a sus hijos a la escuela y los maestros.

¿Cómo se ha realizado la evaluación del trabajo en la institución desde su incorporación al PEC?

Con respecto a la evaluación, existe el Programa de Seguimiento y evaluación proveniente del Instituto de Evaluación Externa que evalúa el trabajo de la institución a través de exámenes aplicados a los alumnos, principalmente.

DIRECTOR 3

¿Cómo se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la escuela?

El diagnóstico de la escuela se llevó a cabo en una semana, en la que los maestros formados en equipos de trabajo realizaron investigaciones relacionadas con los siguientes aspectos:

- Encuestas a padres de familias
- Estadísticas

Se formaron 3 equipos de trabajo por cada aspecto. La semana en que se hizo el diagnóstico fue de intenso trabajo para los profesores, quienes cumplieron satisfactoriamente con el trabajo.

De el trabajo realizado se obtuvo una idea clara acerca de las problemáticas existentes en la escuela, entre las que destaca el bajo rendimiento escolar en los alumnos y sobre la cual se está trabajando.

¿Cómo se diseñó el proyecto escolar?

Se utilizó la información obtenida en el diagnóstico situacional. El diseño del proyecto fue un trabajo conjunto del personal docente realizado en juntas de Consejo Técnico.

Fueron establecidas las fortalezas y debilidades de la institución, y en base a ello se fijaron los objetivos pertinentes, que hasta este momento se siguen utilizando para guiar la acción de las actividades que se realizan.

¿Cómo se ha realizado la evaluación del trabajo en la institución desde su incorporación al PEC?

Las evaluaciones que se han realizado son, principalmente, de tipo cuantitativo y de manera externa por parte de la Secretaría de Educación Pública.

DIRECTOR 4

La Profesora expresó que tiene apenas tres meses de haber tomado posesión del cargo en esta institución, razón por la cual, no estuvo presente cuando se llevaron a cabo las actividades relacionadas con el proyecto. Sin embargo, pudo externar que tiene buenas referencias con respecto a los maestros, que sí participan, aunque con algunos problemas cuando se requiere mayor tiempo en las actividades.

Y aunque no participó en el diseño del proyecto, le parece que se ha hecho un buen trabajo, pero que en realidad es difícil obtener resultados de inmediato. Además de que se requieren muchos recursos (materiales,

financieros y humanos) para llevar a cabo algunos de los cambios que se han propuesto.

En cuanto a la evaluación, afirma que sí se han realizado evaluaciones externas por parte de las autoridades representantes del Programa Escuelas de Calidad, a través de exámenes aplicados a los alumnos al final del año escolar y encuestas a los maestros, aunque para algunos de ellos resulta molesto pues les quita tiempo en el aula.

DIRECTOR 5

¿Cómo se llevó a cabo el diagnóstico situacional de la escuela?

Se formó una comisión de maestros para realizarlo, pues no todos los profesores tienen la disposición necesaria para trabajar en estas actividades. Se investigó, principalmente, en documentos de años anteriores y directamente con los alumnos y padres de familia por medio de encuestas. El diagnóstico se realizó en dos semanas, cuando se tenían que cumplir con los requisitos del Programa Escuelas de Calidad.

¿Cómo se diseñó el proyecto escolar?

Desde hace cinco años, la escuela trabaja a través de proyectos y ha funcionado muy bien, por lo que esto no es nada nuevo. Sin embargo, se han encontrado muchos problemas que tienen que ver con el aprovechamiento de los alumnos y éstas requieren acciones directas por parte del maestro frente a grupo, entonces, muchas veces, los cambios dependen de los profesores y de su trabajo diario.

Por otro lado, considera que el Programa Escuelas de calidad no es efectivo, pues en realidad no ha habido apoyo y por esto, se planteó la posibilidad de salir de tal programa. Esta opción se decidirá en próximas fechas en reunión de Consejo Técnico.

¿Cómo se ha realizado la evaluación del trabajo en la institución desde su incorporación al PEC?

La evaluación se ha realizado a través de exámenes aplicados a los alumnos por las autoridades educativas, aunque no hay gran diferencia con lo que se venía realizando anteriormente.

CONCLUSIONES PARCIALES

De lo anterior se pueden definir varias situaciones que existen respecto al proyecto escolar en las escuelas primarias:

Primero, el criterio utilizado para la elaboración del proyecto es muy similar en las escuelas estudiadas. Esto puede explicarse por la capacitación que se ha dado a los directivos de las instituciones que ingresan al Programa de Escuelas de Calidad para la elaboración de un proyecto escolar y por la utilización de textos elaborados por la Secretaría de Educación Públicas para el mismo efecto.

La metodología para elaborar el proyecto escolar tiene como base la técnica administrativa denominada planeación estratégica. Esta técnica se fundamenta en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de una organización con el fin de establecer estrategias de acción que permitan a

esa organización alcanzar objetivos y metas congruentes a una misión previamente establecida.

3.2.2. ENCUESTAS APLICADAS A PROFESORES.

En total se contestaron 49 encuestas distribuidas en las cinco escuelas estudiadas, con un promedio de 10 maestros por cada escuela.

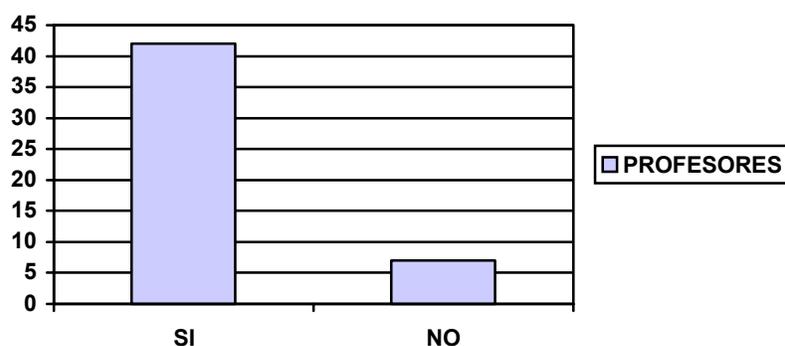
La participación no fue homogénea pues, en algunas escuelas hay muchos menos maestros que en otras, además tomando en cuenta que no todos los profesores quisieron colaborar con la investigación y se negaron a resolver el cuestionario.

De tal forma que se obtuvieron los siguientes resultados:

PREGUNTA 1. ¿Considera usted que el director de la escuela toma en cuenta la opinión de los maestros cuando toma decisiones importantes para la institución?

SI _____ NO _____

- SI 85.7%
- NO 14.3%

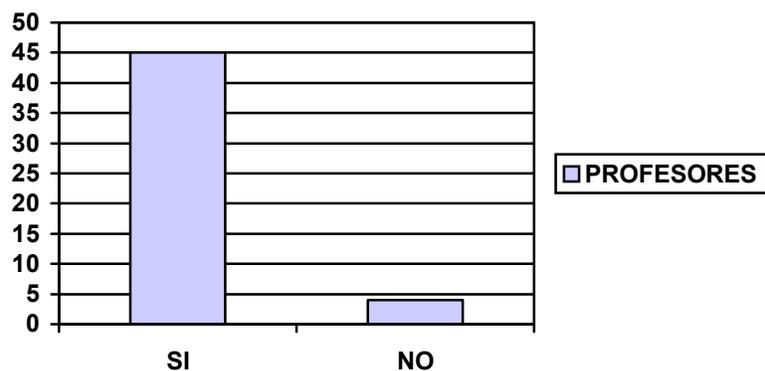


PREGUNTA 2. ¿Ha participado usted en las acciones y/o actividades para promover cambios importantes en el funcionamiento de la escuela?

SI _____

NO _____

- SI 91.8%
- NO 8.2%

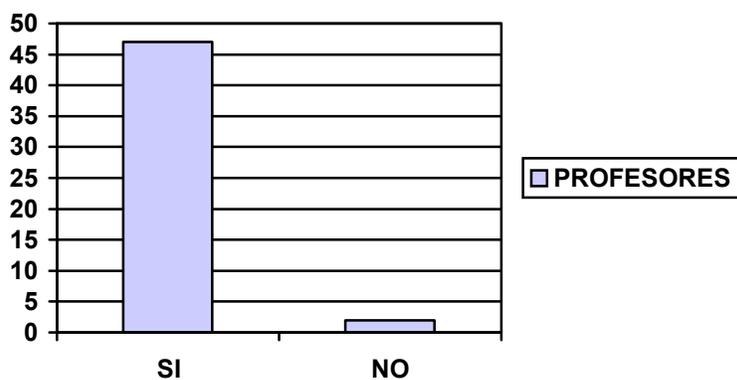


PREGUNTA 3. ¿Se han formado equipos de trabajo para realizar actividades en la institución?

SI _____

NO _____

- SI 95.9%
- NO 4.1%

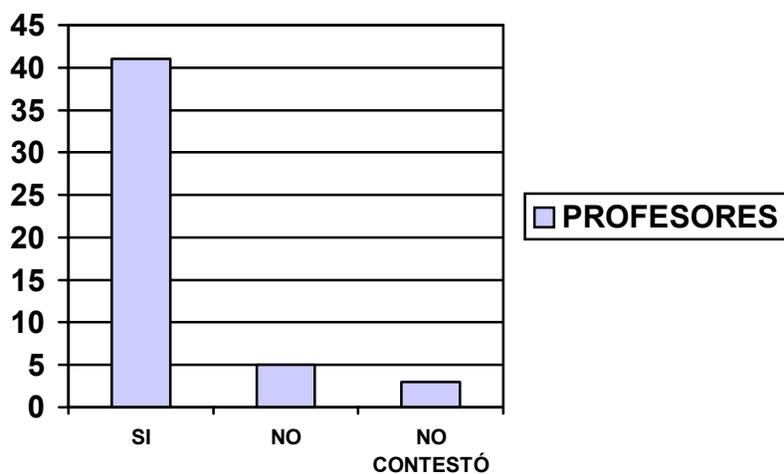


PREGUNTA 4. ¿Se ha realizado algún diagnóstico de la situación que guarda la escuela con respecto al servicio que ofrece?

SI _____

NO _____

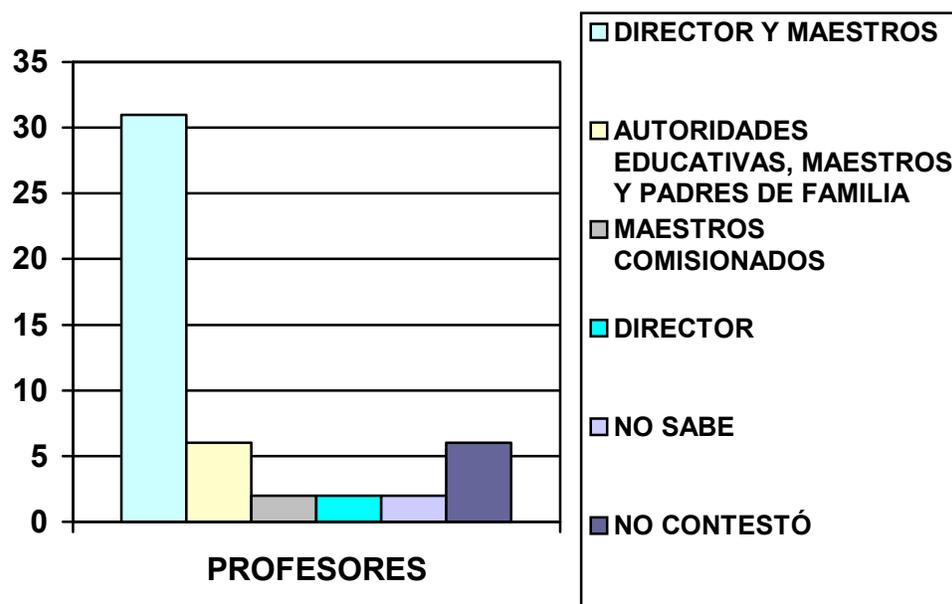
- SI 83.7%
- NO 10.2%
- NO CONTESTÓ 6.1%



PREGUNTA 5. ¿Quién o quiénes realizaron el diagnóstico situacional de la escuela?

Según las respuestas de los profesores , estas se concretan en seis tipos:

a) Director y maestros	63.3%
b) Autoridades educativas, maestros y padres de familia	12.2%
c) Maestros comisionados	4.1%
d) El(la) director(a)	4.1%
e) No sabe	4.1%
f) No contestó.	12.2%



PREGUNTA 6. Describa brevemente como realizaron el diagnóstico situacional de la escuela.

En este apartado se jerarquizan las ideas encontradas en las respuestas de los profesores, según la frecuencia presentada, de tal forma que:

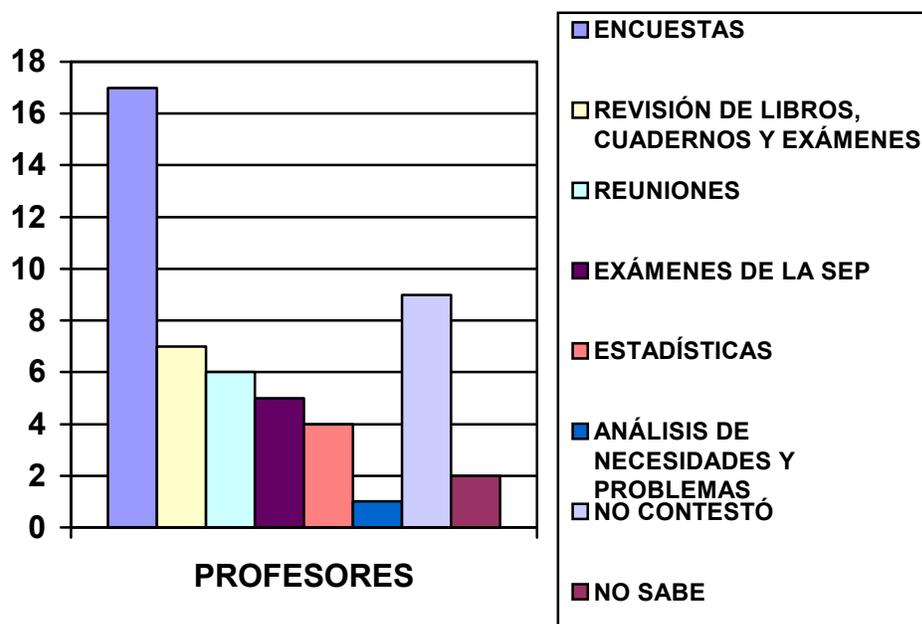
A) Según los métodos y/o actividades aplicados para hacer el diagnóstico, contestaron:

1. A través de encuestas aplicadas a padres de familia, maestros y alumnos (34%)
2. Revisión de libros, cuadernos y exámenes aplicados durante el año por grado (14%)
3. A través de reuniones con los profesores (12%)
4. Según los resultados de exámenes aplicados a los alumnos por la Secretaría de educación Pública (10%)
5. Análisis de necesidades y problemáticas de la escuela (8%)
6. No contestó (18%)
7. No sabe (4%)

B) Según la forma en que se organizaron para llevar a cabo el diagnóstico contestaron:

1. Trabajo colegiado
2. Sólo análisis conjunto en reuniones de trabajo

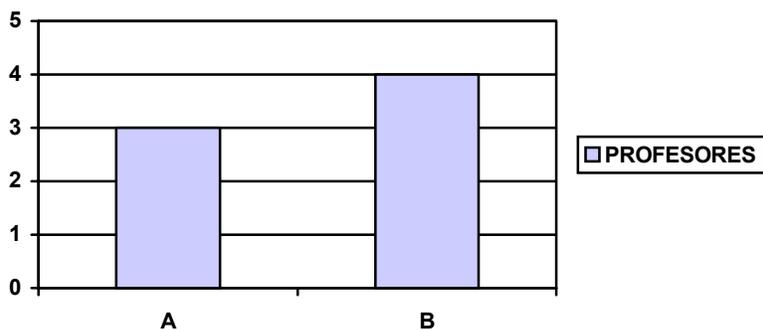
A) RESPUESTAS SEGÚN LOS MÉTODOS Y/O ACTIVIDADES APLICADOS PARA HACER EL DIAGNÓSTICO



B) RESPUESTAS SEGÚN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

Sólo 7 personas se refirieron a este aspecto, de las cuales:

- | | |
|---|-------|
| A) Trabajo colegiado | 42.9% |
| B) Sólo análisis conjunto en reuniones de trabajo | 57.1% |



PREGUNTA 7. ¿Considera usted que la elaboración de un proyecto escolar en la institución contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece su escuela?

SI _____ NO _____

- | | |
|---------------|-------|
| ➤ SI | 79.6% |
| ➤ NO | 10.2% |
| ➤ NO CONTESTÓ | 10.2% |

¿PORQUÉ?

En esta parte de la pregunta 7, 20 elementos del total que contestaron afirmativamente en la parte anterior no respondieron al porqué de esta pregunta, sin embargo, de las que si lo hicieron (19 personas) se obtuvieron las siguientes ideas, las que se jerarquizan según la frecuencia:

- Porque se plantean objetivos específicos.
- Porque se clarifican los problemas y las necesidades de la escuela.
- Porque se lleva a cabo a través de un trabajo conjunto.
- Porque genera compromiso.
- Porque sirve como guía y permite realizar un seguimiento.

En cuanto a las ideas principales extraídas de los cuestionarios en los cuales la respuesta fue negativa (5 personas), las ideas principales respecto a la segunda parte fueron:

- Considera que el trabajo debe mejorarse directamente en el aula, según el profesor.

- b) Representa mucho trabajo administrativo.
- c) No todos los profesores participan.
- d) Hay falta de apoyo por parte de las autoridades.

PREGUNTA 8. ¿Cómo se elaboró el proyecto escolar con el cual la institución ingresó al Programa Escuelas de Calidad?

En esta parte, por ser una pregunta abierta, en primer término he definido el total de personas que contestaron y quienes no lo hicieron.

➤ SI CONTESTÓ	79.6%
➤ NO CONTESTÓ	12.2%
➤ NO SABE	8.2%

De las personas que sí contestaron a la pregunta, he resumido las ideas de la siguiente manera, jerarquizando según la frecuencia:

- a) Se llevó a cabo un análisis de las necesidades educativas en la escuela.
- b) El proyecto escolar se diseñó en base a lineamientos de la Secretaría de Educación Pública.
- c) Para el diseño del proyecto escolar se organizaron equipos con el personal docente.
- d) La mayor parte del trabajo se realizó en juntas de consejo técnico.
- e) El proyecto escolar fue resultado de una decisión común.
- f) El director elaboró el proyecto escolar con la ayuda de algunos profesores.

PREGUNTA 9. ¿Se ha evaluado el funcionamiento de la escuela a partir de su incorporación al Programa de Escuelas de calidad?

Respecto a esta pregunta, hubo profesores que no contestaron la pregunta, sin embargo, quien si lo hizo, contestó afirmativamente y, en algunos casos, agregó algunas ideas complementarias.

- SI CONTESTÓ 89.8%
- NO CONTESTÓ 10.2%

En cuanto a las ideas complementarias que aportaron los profesores, he clasificado las siguientes:

- 1) La evaluación ha sido externa por medio de exámenes a los alumnos, principalmente, aplicados por las autoridades educativas (Secretaría de Educación Pública e instancias encargadas del PEC).
- 2) Las evaluaciones realizadas se revisan en reuniones de Consejo Técnico con el fin de realizar las modificaciones necesarias.

3.2.3. RESULTADOS DE OBSERVACIÓN.

A) AMBIENTE ESCOLAR.

Durante los meses de junio y julio se llevó a cabo la investigación de campo. En este tiempo, pude darme cuenta del gran trabajo administrativo que deben realizar las instituciones incorporadas al Programa, sobre todo al final de curso. Según lo que observé y los comentarios de algunas personas se tenían que entregar varios formatos con aspectos relacionados al funcionamiento de la escuela y al Plan de Trabajo anual.

La preparación de la información que se entrega, la realiza, principalmente el director, pero también, algunos maestros encargados de tales tareas, lo que origina la pérdida de clases de los grupos asignados a esos maestros. Los alumnos están afuera o se encuentran solos en el aula.

Por otro lado, he notado cierta resistencia por parte de algunos maestros a que se les cuestione, por lo menos en cuanto a las encuestas que realicé, quienes mostraron fastidio y en algunos casos se negaron a participar.

Otra situación que es importante resaltar es la participación de los padres de familia, la que no ha cambiado. Los padres de familia se limitan a acudir a la escuela según los eventos que se realicen, ya sean de carácter informativo o festivo. Pude darme cuenta de esto, por los comentarios de los directores en la entrevista, de los maestros, y de los propios padres de familia.

En general, los profesores no le dan mayor importancia a las actividades relacionadas con el proyecto, y si son nuevos, ni siquiera saben bien de él. Pude percatarme de ello, por el desinterés que mostraron al contestar la

encuesta y, además, porque algunos maestros tenían que preguntar a otros para poder contestar el cuestionario pues no recordaban algunos temas.

El caso de los directores es diferente, pues en ellos he encontrado un buen interés por lo que se refiere al proyecto escolar y al PEC, en la forma de contestar en la entrevista y los comentarios que hicieron respecto a los temas de esta investigación.

Proporcionan una información más completa del funcionamiento del programa en su escuela, además de que mostraron mayor disposición a participar con mi investigación.

B) REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES.

En general, el diagnóstico se ha llevado a cabo en base a la formación de equipos de trabajo, en tres ámbitos de investigación:

- ❖ Opinión de padres de familia y alumnos a través de encuestas.
- ❖ Estadísticas de la institución.
- ❖ Trabajo en el aula con la revisión de libros y cuadernos en cada grado.

En algunos casos, también se han revisado los resultados de exámenes de aprovechamiento aplicados a los alumnos y los que se aplican como parte de la evaluación externa realizada por las autoridades educativas, aunque éstos ya no formen parte del diagnóstico.

Los equipos de trabajo se forman en su mayoría por personal docente, de los cuales se requiere mucha participación y compromiso, aspectos que no se han

dado en igual proporción con respecto a las escuelas o a los propios maestros dentro de una misma institución.

En los cinco casos analizados, una de las estrategias que se han utilizado para promover la participación de los padres de familia es la de mantenerlos informados sobre todos aquellos aspectos que tienen que ver con el funcionamiento de la escuela en reuniones especiales, pero no se ha dado una participación más tangible.

Una vez que se tiene el diagnóstico, se empieza con el diseño del proyecto. Aquí, una de las cosas que detecté, es que ésta tarea la realiza una parte de la comunidad docente o el propio director, mientras que los demás maestros sólo aprueban. Es decir, en este punto, el trabajo colectivo ya no es tal.

Con respecto a la evaluación, he notado que las evaluaciones que se realizan, por lo menos de forma externa, son cuantitativas basadas en exámenes aplicados a los alumnos, y en ciertos casos, a los maestros.

La evaluación interna, realmente no ha tenido el avance que se requiere, pues no existe un mecanismo claramente definido para realizar la evaluación desde adentro, se han limitado a hacer una revisión de los resultados de las evaluaciones externas.

CONCLUSIÓN

Con base en lo visto anteriormente, pueden formularse una serie de ideas plasmadas en las siguientes líneas, las cuales, sin duda, son susceptibles de muchas mejoras, pero que podrían aportar a establecer un marco de reflexión en torno al proyecto escolar en las escuelas primarias de calidad y su importancia en toda actividad educativa, así como muchos otros temas relacionados con él.

En primer lugar, en referencia a la autonomía que el programa pretende promover en las instituciones tendría que reflexionarse que para que las escuelas puedan ser autónomas en su actuar requieren tener recursos propios. Si la idea es encaminar a las primarias hacia un financiamiento propio, el proyecto escolar y las demás actividades que propone el PEC no pueden llegar a eso, pues se dirigen a lograr la calidad, pero basadas en recursos que le son otorgados.

Por otro lado, por lo menos en el diseño del proyecto escolar, no puede existir autonomía en tanto que, la Secretaría de Educación Pública es la que vigila, aprueba y evalúa el funcionamiento de la escuela con tal proyecto.

La misma SEP controla a la institución por medio de trámites administrativos y actividades a realizar en tiempo y forma establecidos previamente, porque también el proyecto escolar tiene que cumplir con ciertos parámetros en el diseño y en su contenido.

No es posible tener autonomía en estas condiciones, por un lado se permite elaborar un proyecto de autogobierno y por el otro se controla,

estableciendo requisitos, evaluando, aprobando y exigiendo la entrega oportuna de documentos.

Es importante determinar claramente cual es el concepto de autonomía que persigue el PEC y, además, pensar en que tanto es posible dar autonomía a una institución que depende directamente de los recursos del estado, o si lo que se persigue es desligar a este de la responsabilidad educativa.

Otro punto que interesa tratar es el referente a la participación de los maestros en el diseño del proyecto. La planeación se llevó a cabo con todos los profesores, pero a un tiempo de esto, ellos no le dan mayor importancia. No forma parte de su práctica cotidiana en el aula, aunque sigan cumpliendo con los requisitos administrativos.

El trabajo en equipo solo se realiza en algunos momentos, porque en realidad no forma parte del trabajo diario en la escuela. Los maestros se aíslan, situación originada por la propia naturaleza del trabajo que realizan y por el tiempo que tienen asignado a él.

Entonces resulta necesario formar en los profesores una conciencia de la planeación que los lleve a tomarla en cuenta en todo momento, además de mecanismos que incluyan el trabajo en equipo en todas las actividades del maestro, desde la forma de enseñanza y los contenidos según el grado escolar, hasta la participación en los diferentes eventos que se realicen.

En este mismo orden de ideas, parece importante tomar en cuenta el tema de la evaluación. En las escuelas la evaluación la realiza la SEP, no la propia institución. Si se quiere promover una cultura de la evaluación, se debiera determinar un mecanismo que así lo concrete desde la propia escuela,

algo que no se ha llevado a cabo y que limita el alcance de objetivos planteados por el PEC.

En cuanto a la participación social que se busca promover con estas estrategias, se percibe que el papel de los padres de familia en la escuela no ha cambiado. El Proyecto escolar requiere la participación tangible de los beneficiarios y, realmente, no se les ha tomado en cuenta, más que como informantes, puesto que se recurrió a ellos para obtener datos utilizados en el diagnóstico situacional de la escuela. Tal vez hayan podido dar ideas que se tomaron en cuenta al momento de diseñar el proyecto, pero esto no puede asegurarse, ya que al final el director y los maestros tuvieron la última palabra.

Entonces, también hace falta una participación más concreta de todos los actores que intervienen en el proceso, es decir, además de los maestros y directivos, los padres de familia y los alumnos, quienes deberían familiarizarse con el proyecto, conocer de él y entender su importancia para poder participar en su puesta en práctica.

Finalmente, se considera que la gestión escolar por medio del proyecto escolar debiera ser una práctica cotidiana indispensable, sin el condicionante de pertenecer a un cierto programa. Sin embargo, requiere un antecedente en los maestros que los lleve a realizarla y tomarla en cuenta en todas sus actividades. Implantar una estrategia de esta naturaleza requiere sensibilización, capacitación y trabajo conjunto de las autoridades educativas y la comunidad escolar.

Independientemente de los recursos que se otorguen, la planeación debiera ser común entre todas las instituciones. Es indudable, que en las

escuelas se tiene la capacidad para conjuntar esfuerzos y llevar a cabo una planeación y evaluación efectivas, pero este es un proceso largo.

Esto es, se hace necesaria una capacitación continua sobre el tema que le proporcione bases teóricas sobre las cuales pueda construirse un cambio en la práctica tradicional de la docencia y la participación en la institución como parte de un equipo de trabajo que persigue un mismo fin.

Por tal motivo, es necesario retomar las ideas del Programa Escuelas de Calidad, estudiar sus alcances y limitaciones para así poder aplicar las estrategias desde otro punto de vista, basado en una evaluación rigurosa de los resultados alcanzados hasta el momento, además de incluir a todas las escuelas o, por lo menos, a la mayoría de ellas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA, México, 1992. 30 Págs.
2. Álvarez, Manuel. EL PROYECTO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR. Editorial Laboratorio educativo. Primera edición. España, 2000. 173 págs.
3. Alfiz, Irene. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Editorial Aique. Primera edición. Argentina, 1997. 166 Págs.
4. Cano García, Elena. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA. Editorial La Muralla. España, 1998, 339 Págs.
5. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Ediciones Quinto Sol. Segunda edición. México, 1997. 186 Págs.
6. Donoso Torres, Roberto. MITO Y EDUCACIÓN, el impacto de la globalización en la educación en Latinoamérica. Espacio Editorial. Primera edición. Argentina, 1999. 250 Págs.
7. Elizondo Huerta, Aurora. LA NUEVA ESCUELA 1. Paidós. Primera edición. México 2001. 217 Págs.
8. Estefanía, José Luis. PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO, Editorial CCS. Primera edición. España, 1998, 175 Págs.
9. Farjat, Liliana. GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL. Lugar editorial. Argentina, 1998. pp. 7-31

10. Filho, Lourenco. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR. Editorial Kapelusz. Argentina, 1974, 242 Págs.
11. Gento Palacios, Samuel. INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA LA CALIDAD TOTAL. Editorial La Muralla. España, 1996, 271 Págs.
12. Gamez Jiménez, Luis. EL ESTADO MEXICANO, LA EDUCACIÓN Y EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL. Editorial Galpe. México, 1985, 209 Págs.
13. González Blackaller, C. E. BOSQUEJO HISTÓRICO DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO, 1º PARTE. Ediciones Herrero, México, 1951, Pág. 16.
14. Instituto Mexicano de Investigaciones Educativas. AGENDA EDUCACIÓN 2001. Editorial Santillana, México 1998, 239 Págs.
15. Lavín, Sonia. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD. PIIIE. Chile, 1997, 106 Págs.
16. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. México, 2003. Págs. 33-35
17. Oria Razo, Vicente. POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL, CAMINO A LA MODERNIDAD. Imagen Editores. México, 1990, Pág. 181.
18. Ornelas, Carlos. EL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO, LA TRANCISIÓN DE FIN DE SIGLO. FCE. México, 1995, 369 Págs.

19. OCDE. ESCUELAS Y CALIDAD DE LA ENSEÑANZA. INFORME INTERNACIONAL. Primera edición. Paidós. Barcelona, 1991, pp. 13-50
20. Pozner de Weinberg, Pilar. EL DIRECTIVO COMO GESTOR DE APRENDIZAJES ESCOLARES. Editorial Aique. Argentina, 2000. Págs. 70-73
21. Pérez Juste, Ramón, HACIA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD: GESTIÓN, INSTRUMENTOS Y EVALUACIÓN. Editorial Narcea. Primera edición. España, 2000, 158 Págs.
22. PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD. Secretaría de Educación Pública. México, 2001, 15 Págs.
23. PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA 1989-1994. Poder Ejecutivo Federal, México, 1989. 125 Págs.
24. PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006. Poder Ejecutivo Federal. México, 2001, 269 Págs.
25. Rey, Roberto. EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO: DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN EDUCATIVA. Editorial Escuela Española. Segunda edición. España, 1992. 320 Págs.
26. Schmelkes, Silvia. HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE NUESTRAS ESCUELAS. SEP. Primera edición. México, 1995. 134 Págs.
27. Secretaría de Educación Pública. ¿CÓMO CONOCER MEJOR NUESTRA ESCUELA? ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO. México, 2002, 79 Págs.

28. Secretaría de Educación Pública. EL PROYECTO ESCOLAR, UNA ESTRATEGIA PARA TRANSFORMAR NUESTRA ESCUELA. México, 2002, 50 Págs.

29. Vázquez, Josefina. NACIONALISMO Y EDUCACIÓN EN MÉXICO. Colegio de México. México, 2000, 331 Págs.

ANEXOS

RELACIÓN DE ESCUELAS INCORPORADAS A LA MUESTRA ESTUDIADA

1. Escuela Primaria Alfredo Basurto García
Calle San Hermilo, esq. San Pascasio, Col. Pedregal de Santa Ursula, Coyoacán.
2. Escuela Primaria Esperanza López Mateos
Calle San León, esq. San Raúl, Col. Pedregal de Santa Ursula, Coyoacán.
3. Escuela Primaria Librado Rivera
Calle San Alejandro, esq. San Hemeterio, Col. Santa Ursula Coapa, Coyoacán.
4. Escuela Primaria República de Finlandia
Calle Cerro Gordo 99, esq. Cerro Boludo, Col. Campestre Churubusco, Coyoacán
5. Escuela Primaria Rumania
Av. Panamericana s/n, Col. Pedregal de Carrasco, Coyoacán.

CUESTIONARIO A PROFESORES.

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE EL PROPÓSITO DE INVESTIGAR LA FORMA EN QUE SE ELABORÓ EL PROYECTO ESCOLAR DE SU INSTITUCIÓN. SUS RESPUESTAS SON SUMAMENTE VALIOSAS, AGRADEZCO DE ANTEMANO SU PARTICIPACIÓN.

1.- ¿Considera usted que el director de la escuela toma en cuenta la opinión de los maestros cuando toma decisiones importantes para la institución?

Si_____ No_____

2.- ¿Ha participado usted en las acciones y/o actividades para promover cambios importantes en el funcionamiento de la escuela?

Si_____ No_____

3.- ¿Se han formado equipos de trabajo para realizar actividades en la institución?

Si_____ No_____

4.- ¿Se ha realizado algún diagnóstico de la situación que guarda la escuela con respecto al servicio que ofrece?

Si_____ No_____

(Si la respuesta a la pregunta anterior es SI conteste las preguntas 5 y 6)

5.- ¿Quién o quiénes realizaron el diagnóstico situacional de la escuela?

6.- Describa brevemente como realizaron el diagnóstico situacional de la escuela.

7.- ¿Considera usted que la elaboración del proyecto escolar en la institución contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece su escuela?
¿Porqué?

Si_____

No_____

8.- ¿Cómo se elaboró el proyecto escolar con el cual la institución ingresó al Programa de Escuelas de Calidad?

9.- ¿Se ha evaluado el funcionamiento de la escuela a partir de su incorporación al Programa de Escuelas de Calidad?