

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

**"EL PROYECTO ESCOLAR UNA
ALTERNATIVA
DE MEJORAMIENTO"**

**TESINA: MODALIDAD ENSAYO
QUE PRESENTA
LAURA ELENA ORTIZ LARRIVA
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

CHIHUAHUA, CHIH., NOVIEMBRE DEL 2001

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

DESARROLLO

A. Contextualización histórico – laboral.

B. Fundamentación jurídico – legal.

C. Calidad educativa un proceso continuo de mejoramiento.

D. El Proyecto Escolar una alternativa viable para el mejoramiento escolar.

E. El diagnóstico una tarea de reflexión sobre la realidad.

F. El problema una oportunidad para mejorar.

G. Los factores causas que inciden en el proceso de calidad educativa.

H. La visión del colectivo escolar un futuro deseable. La misión un compromiso para alcanzarlo.

I. El plan de trabajo da rumbo a los esfuerzos colectivos.

J. El seguimiento y evaluación del proyecto escolar un proceso de reflexión y análisis crítico

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

INTRODUCCIÓN

La educación es una de las actividades de mayor impacto en el ámbito individual o de grupo en los seres humanos, que sin ella, sería prácticamente imposible lograr los avances alcanzados en los más variados ámbitos de la cultura y lo que es más importante la humanización que difícilmente pudiera haberse consolidado por otros medios.

Dada su trascendencia en la sociedad de ayer y hoy, la educación se convirtió en uno de los instrumentos de incalculable valor social, pues es a través de sus acciones como se puede retardar o impulsar el movimiento transformador que permita el camino evolutivo de la sociedad.

En México, a partir de mayo de 1992, con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica da inicio el proceso de reforma educativa con la reorganización del sistema educativo que tiene como meta consolidar el federalismo en este campo; la reformulación de contenidos y materiales educativos con el consenso de padres de familia, docentes y pedagogos, autoridades educativas y sindicales, y la revalorización de la función magisterial. Todas las acciones emprendidas han tenido por objeto mejorar la calidad de la educación nacional.

A casi a diez años de distancia las medidas propuestas fueron concretándose en mayor o menor intensidad en cada escuela o zona escolar; los libros fueron modificados; se elaboraron nuevos materiales de apoyo didáctico (ficheros de Español y Matemáticas, Fichero de Educación Física, libros del maestro de Español, Matemáticas, Conocimiento del Medio, Ciencias Naturales, Historia, Geografía y Educación Cívica, álbum de Geografía del alumno para el tercer grado, libro Multigrado para la Educación Artística}; se establecen los talleres Generales de Actualización; se ofertan cursos Nacionales y Estatales a los docentes y directivos en servicio, se descentralizan los servicios Educativos a los Estados; se implementan programas compensatorios como Redes, para las zonas marginadas, entre otras.

A Pesar de todas las líneas de acción emprendidas y aplicadas, se siguen enfrentando serios problemas en materia de mejoramiento de la calidad educativa.

Este documento está destinado a la promoción del Proyecto Escolar como una

nueva práctica pedagógica cuya utilización ha de incidir sustancialmente en los proyectos suscitados al interior del aula, en la organización y funcionamiento de las escuelas primarias y en las relaciones padres de familia -comunidad escolar, todo ello, con el fin de elevar la calidad educativa, que tiene un apartado especial en el desarrollo de este ensayo, pues no se puede hablar de Proyecto Escolar sin hacer referencia al tema de calidad.

En la parte medular del ensayo, además de la promoción de las bondades de la implementación del Proyecto Escolar en las escuelas primarias, se señalan las principales etapas y tareas que deben realizarse para su elaboración, desde el diagnóstico de la situación de la escuela hasta la estructuración del cronograma de actividades, cada componente del Proyecto se acompaña de un anexo al final del trabajo, que consiste en una estrategia sencilla que pretende ilustrar de manera concreta su realización.

DESARROLLO

A. Contextualización histórico -laboral

La educación como acción intencional en la formación social tiene en la escuela el espacio en cuyo interior confluyen la más compleja trama de relaciones y prácticas sociales y en más de las veces de manera contradictoria, y esto es bastante apreciable en el sistema educativo nacional de índole formal, que a casi diez años las acciones implementadas aún no han logrado incidir satisfactoriamente en los resultados escolares y por ende en la calidad educativa, propósito fundamental del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica firmado en mayo de 1992.

Quizás una de las causas de ello es el divorcio entre la teoría y la práctica, pues mientras que la primera pondera principios pedagógicos de gran avance, como son: una concepción de aprendizaje como proceso dialéctico y no mecánico, centrado en el proceso y no en los resultados; considera toda situación de aprendizaje desde una perspectiva multifactorial; en el acto de aprender, el sujeto y el objeto de conocimiento interactúan y se modifican en ambos sentidos y en relación estrecha con su contexto; los objetivos de enseñanza-aprendizaje son formulados con bases psicológicas, epistémicas y contextuales; los contenidos escolares no son tomados como verdades absolutas sino como herramientas para alcanzar niveles intelectuales superiores, el docente desempeña un papel de promotor comprometido de aprendizajes; la evaluación es un proceso en continua interrelación con la actividad educativa y no paralelo a ésta.

En la práctica, a pesar de los esfuerzos -cursos y talleres de actualización, seminarios, foros, reuniones colegiadas, etc. -por llegar a consolidar una auténtica praxis educativa, estos se diluyen al asumir un considerable número de los docentes, actitudes que al ser reforzadas por el contexto social en el que realizan su quehacer les da la falsa sensación de realizar lo correcto aunque en su interior les dicte lo contrario.

Los docentes, en lo general, por comodidad utilizan prácticas cuyos principios tienen fundamento en las concepciones del tradicionalismo pedagógico como son: la ponderación de un aprendizaje intelectualista; donde el papel del alumno es el de ser un receptor capaz de retener y repetir información; las capacidades de los alumnos no son

producto de sus experiencias sino que ya se traen; los contenidos escolares son presentados como algo acabado, incuestionable, estático, sólo requieren ser memorizados y repetidos, el proceso metodológico es deductivo partiendo de ideas acabadas; los recursos didácticos son utilizados sin criterios definidos, como reforzadores de conceptos; la evaluación es una actividad terminal, burocratizante e intimidatoria en el más de los casos.

Como se puede apreciar, la actual realidad ha venido provocando incongruencias que van en detrimento de la formación de generaciones enteras, ante esta situación los profesionales de la educación deben en los años por venir asumir el compromiso, la responsabilidad, la voluntad y el optimismo en pro de una educación de calidad cuyo propósito fundamental sea la transformación pedagógica que ha de impactar en la medida que le corresponda en el cambio social que lleve a la consolidación de una vida más plena y digna para todos los integrantes de la sociedad.

Año con año los docentes y autoridades educativas en sus diferentes niveles de jerarquía, realizan un análisis de los resultados escolares obtenidos en sus respectivos ámbitos de trabajo, en la mayoría de los casos, y con el afán de no llegar a generalizar, es de carácter descriptivo y eminentemente cuantitativo, sin llegar a profundizar en los múltiples factores que originan esta problemática y por ende, las estrategias empleadas para elevar los índices de aprovechamiento carecen en lo general de los elementos necesarios que proporciona un adecuado diagnóstico de la realidad escolar.

A principio del ciclo escolar todas las escuelas del Estado rinden su "evaluación diagnóstica- la cual contempla exclusivamente los resultados obtenidos en un examen, en más de los casos, adquirido en las Mesas Técnicas de ambos subsistemas y que han servido para destruir en muchas ocasiones el trabajo realizado por los docentes del ciclo anterior, a quienes se les culpa del bajo rendimiento escolar obtenido, lo cual es lamentable, pues, en lugar de buscar culpables se deben proponer estrategias de solución que partan de una auténtica evaluación diagnóstica de la realidad educativa que englobe aspectos de la normatividad del sistema educativo(políticas de desarrollo, programas de desarrollo educativo, de colaboración interinstitucional, de capacitación y actualización), de las condiciones socioeconómicas de la comunidad escolar, (características de la población, vías de comunicación, infraestructura, características del medio ambiente,

actividades productivas, comerciales, prácticas de nutrición y salud, costumbres y tradiciones, organización social, política y cultural), contexto sociocultural y educativo, indicadores de reprobación y deserción, condiciones físicas, materiales y humanas, capacidad del equipo docente, clima organizacional, información sobre la participación de los padres en las tareas escolares, análisis de los problemas educativos.

La evaluación diagnóstica ha de ser el punto de partida para elaborar un proyecto o programa educativo de transformación institucional con objetivos y metas precisas, con criterios de evaluación claros y específicos (indicadores) que permitan una valoración adecuada del proceso, que proporcione una información sobre los alcances obtenidos y cuyos resultados fortalezcan el trabajo o ayuden en el logro de los propósitos propuestos y finalmente llegar así a una evaluación global del proyecto que permita estar en condiciones de seguir avanzando hacia el logro de nuevas metas, es decir en un proceso continuo de mejoramiento educativo.

Al revisar los porcentajes de eficiencia terminal se encontró que de cada 100 niños que ingresaron en el ciclo escolar 1991 -1992 sólo concluyeron su educación primaria 69 de ellos, la deserción, otro factor del fracaso escolar, alcanza un promedio del 4.7 % en los últimos diez años, en cuanto al promedio de reprobación es del 8% en el mismo lapso de tiempo¹, y con respecto al rubro de aprovechamiento escolar el resultado es de 8.0 en el ciclo escolar 1999 -2000, en el Estado de Chihuahua.

Con estos indicadores educativos aún se está lejos de alcanzar una educación de calidad, estos parámetros muestran además un panorama poco alentador y reflejan que las acciones educativas no han sido del todo fructíferas, de ahí la necesidad de plantear líneas de acción lo suficientemente efectivas para encontrar las causas de mayor impacto en la problemática educativa e iniciar así una estrategia pertinente de mejoramiento educativo capaz de transformar la situación escolar prevaleciente. Lo anterior, no debe provocar el desaliento, por el contrario, es una oportunidad para mejorar.

Sabedores del reto que esto implica, los docentes cuentan con un instrumento de gran utilidad para organizar su trabajo en pro de obtener un mayor nivel de calidad educativa, el proyecto escolar cuyo propósito fundamental es orientar las estrategias de los

¹SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Chih. Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 p.4.

equipos docentes para mejorar sustancialmente los aprendizajes de los alumnos.

El proyecto escolar no es una ocurrencia más, sino una alternativa viable para transformar las escuelas, ya que permite diagnosticar y revelar aquellos aspectos de la realidad escolar susceptibles de ser mejorados, hacer visible el trabajo cotidiano de los docentes, regular la vida del centro de trabajo, ya que genera el consenso y el compromiso de todos los agentes educativos involucrados en el proceso enseñanza -aprendizaje, permite diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo, reflexionar y analizar la práctica docente, entre otras cosas.

B. Fundamentación jurídico -legal

El proyecto escolar es contemplado de manera explícita en el Programa de Desarrollo Educativo 1995 -2000, como una opción de mejoramiento educativo, "...este proyecto escolar impulsará una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares mediante la elaboración de un diagnóstico preciso"².

En el Primer Congreso Nacional de Educación del SNTE celebrado en noviembre de 1994 plantea en sus Diez Propuestas para Asegurar la Calidad de la Educación Básica, entre otros muchos aspectos, la elaboración de proyectos escolares para mejorar las condiciones educativas de la nación.

En el ámbito nacional son algunos Estados los que han optado por esta modalidad de trabajo, tal es el caso de Guanajuato iniciador de los proyectos escolares 1991 -92, Aguascalientes, Distrito Federal, Estado de México, Quintana Roo, Chiapas, Coahuila, Tamaulipas, Querétaro, Baja California y algunos en proceso de implementación como Michoacán o nuestro Estado, donde no ha logrado sistematizarse, pues en un principio su implementación fue duramente atacada por la organización sindical argumentando tintes políticos, lo que ocasionó una lamentable interrupción de esta estrategia de desarrollo escolar.

Afortunadamente, la llama del proyecto siguió encendida y empieza a retomar nueva fuerza en algunas escuelas, gracias a la intervención y promoción decidida de algunos supervisores tanto del subsistema estatal como federal, que ven en el proyecto

² Poder Ejecutivo Federal Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 p.43

escolar la respuesta de solución a la problemática escolar actual.

Cuando se piensa en proyectos escolares, por lo general, se piensa en dificultades, en carga de trabajo extra, en problemas gratis, en algo ajeno al quehacer cotidiano del docente, se hacen juicios a priori, esto no es extraño, todos sienten temor a lo desconocido y sobretodo si no se cuenta con las habilidades técnicas y pedagógicas requeridas para su elaboración y más en este Estado de Chihuahua donde se hizo una campaña férrea de rechazo al entonces célebre Plan Estratégico del Sector Educativo del Estado de Chihuahua PESEECH propuesto durante la gestión administrativa del entonces gobernador del Estado el C.P. Francisco Barrio Terrazas, el Plan surge como una alternativa encaminada al mejoramiento sustancial del aprovechamiento escolar y de los servicios prestados por el Sistema Educativo Estatal haciendo compatible para ello el binomio calidad con equidad.

Esto significa que los alumnos adquieran efectivamente las herramientas básicas para el aprendizaje permanente y autodidacto, así como para una eficiente actuación en la solución de los problemas que la vida cotidiana les plantee, en ese mismo sentido se establece el compromiso de apoyar a los alumnos pobres del Estado para que no sólo tengan acceso a la educación sino que además logren su permanencia y terminen en igualdad de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que sus compañeros en mejores condiciones de vida.

Para alcanzar estos propósitos hace un llamado a la participación activa del colectivo escolar en el respeto a la identidad, historicidad y autonomía de las instituciones escolares invitándolas a la elaboración de proyectos escolares comprometidos con el mejoramiento escolar; lamentablemente, desató una gran polémica que obstaculizó la cristalización del plan, y al final, con el cambio de gobierno, poco a poco su olvido, no sin antes servir de sustento al Plan Estatal de Educación 1999 -2004, los años pasan y el tiempo ha permitido aclarar ideas e impulsar al proyecto escolar desprovisto de los intereses políticos partidistas que en el pasado quisieron adjudicarle sin fundamento alguno, hoy, a pesar del desprestigio mal fundado que se hizo del Plan Estratégico del Sector Educativo impulsor de esta herramienta, el proyecto escolar se retorna de nuevo, apoyado en sus bondades, como una acción estratégica tendiente a mejorar los índices de calidad educativa.

Los proyectos escolares en este contexto, son contemplados dentro de la estructura de la ley Estatal de Educación del Estado de Chihuahua y específicamente en el Capítulo II. Art. 13, fracción XXVII K Promover en las escuelas el diseño y operación de propuestas innovadoras que contribuyan a mejorar la calidad del servicio educativo, considerando las características regionales y locales específicas³ y con este rango de nonTla jurídica se le conoce actualmente.

En este sexenio, el C.P. Patricio Martínez García Gobernador Constitucional del Estado de Chihuahua presentó El Plan Estatal de Desarrollo que tiene como objetivo la transfonTación del Coloso del Norte, el Gigante del siglo XXI, vuelve la educación hacer motivo, y no podría ser de otra manera, de diagnóstico, propuestas, consultas, foros, cuyos resultados contribuyen ala elaboración del Plan Estatal de Educación 1999 -2004, instrumento que permite integrar los esfuerzos orientados al desarrollo de la educación dentro del Sistema Educativo Estatal. Y es en la décima de sus líneas Estratégicas Generales donde se establece como acción rectora M... crear las condiciones para el desarrollo e implementación de proyectos escolares que permitan lograr la mejoría académica de los planteles"⁴.

Como se puede apreciar el proyecto escolar, es una modalidad estratégica de trabajo escolar sustentada jurídicamente en la Política Educativa del actual gobierno y cuyo objetivo central es mejorar la calidad de la educación.

C. Calidad educativa un proceso continuo de mejoramiento

Calidad de la educación y proyecto escolar van de la mano, pero ¿Cuál es la concepción de calidad? el concepto de calidad de la educación es bastante complejo, es claro que hablar de mala calidad o de mejorar la calidad de la educación no es referirse algo simple, Silvia Schmelkes dice al respecto "la calidad es un concepto dinámico, no se puede definir en términos absolutos"⁵.

Definir calidad es un problema que presenta características diferentes de un lugar a otro, de una escuela a otra, de un colectivo escolar a otro, de un docente a otro, baste con

³ Congreso de Estado de Chihuahua. Ley Estatal de Educación. 1997. p. 10.

⁴ Op. Cit. p. 45.

⁵ SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. 1996, p. 49.

cuestionar a varios profesores de un mismo grado sobre su concepción de calidad educativa para encontrar igual variación de respuestas, para uno sería que sus niños aprendan a leer y escribir, para otro a saber expresar sus ideas, otro diría aprender a resolver problemas; y tantas como docentes entreviste, pero sin embargo, existen puntos de convergencia que permiten establecer una conceptualización acorde al contexto educativo.

Cualquier alternativa de mejoramiento escolar va ligada al concepto de calidad, concepto que en la cotidianeidad del quehacer connota diferentes dimensiones desde las otorgadas por un diccionario hasta aquellas manejadas en el contexto propio del campo educativo, por lo que su significado resulta bastante complejo de definir, sin embargo, se intenta de llegar a plantear una conceptualización, si no muy docta, si acorde a la realidad en la que los docentes se desempeñan profesionalmente y sobretodo que les permita una reflexión colectiva del mismo, para así construir una noción propia al momento histórico-social en el que se encuentran como trabajadores de la educación.

El inicio de esta tarea conduce a la búsqueda de una definición en una fuente de tipo documental, y en este primer acercamiento lo proporciona un diccionario,⁶ en él se incluyen términos como perfección, excelencia, cualidad, característica, atributo, entre otros, pero para el caso se consideran suficientes, pues esto permite señalar que el término calidad desde esta óptica denota juicios de valor, los cuales se relacionan con los indicadores de “bueno”, “regular” o “malo”, esta escala estimativa es muy empleada en medio escolar para calificar a una institución educativa o a un docente, por lo general, son juicios subjetivos, apresurados, sin un sustento confiable y válido, pero que sin embargo, en el fondo, estos puntos de vista muy particulares proporcionan elementos, que muy bien pueden ser materia de investigación, pues algo de razón han de tener para declarar que una escuela o un profesor es bueno, regular o malo.

Pero es necesario investigar más allá de la mera consulta de un diccionario, es importante profundizar en el análisis de otras dimensiones más cercanas al contexto laboral del concepto de calidad educativa.

La preocupación por mejorar la calidad de la educación en las escuelas tiene sus orígenes en la insatisfacción que provoca el conocer los resultados alcanzados por los

⁶ Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Selecciones del Reader's Digest. 1972.

alumnos en el aprovechamiento escolar, en los índices de eficacia logrados por los egresados al realizar el examen de habilidades aplicado para ingresar al nivel básico de secundaria, la incongruencia de promedios y porcentajes entre la evaluación diagnóstica y la evaluación sumativa de fin de ciclo escolar y de la supuesta inadecuada preparación cívica, moral, social, estética, física e intelectual de los alumnos de educación primaria. Y esto en franca referencia al cumplimiento de los cuatro propósitos centrales planteados en el Plan y programas de Educación Primaria:

...que los niños

1° Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.

2° Adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquéllos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.

3° Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.

4° Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.⁷

Propósitos fundamentales de la educación primaria que deberían ser alcanzados por todos los niños al concluir este nivel de la educación básica, por lo que no sucede así, los resultados del aprovechamiento escolar obtenidos por los egresados al ingresar a las escuelas secundarias lleva a enfrentar una realidad preocupante, pues la mayoría de ellos se localizan en los niveles A y B (bajo y medio respectivamente) 23 104 no pasaron el IDANIS (Instrumento para el Diagnóstico de Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria) y 3900 obtuvieron un resultado aprobatorio.

Lo anterior lleva a concluir la existencia de un deficiente logro de los propósitos básicos de educación primaria, se sabe que las razones del bajo aprovechamiento son múltiples, las condiciones socioeconómicas y socioculturales de los alumnos, carencias materiales de la escuela, despreocupación y las expectativas de los padres de familia, que

⁷ Plan y programas de Educación Básica. Primaria. 1993, p. 13.

poco favorecen y estimulan el proceso de aprendizaje como el conformismo, una visión restringida de su realidad, la capacidad intelectual de algunos niños, las inasistencias de docentes y alumnos, entre otras muchas causas, pero la situación problemática ahí está, es real y sería inútil emprender una estrategia de mejoramiento educativo sin no se contempla en su justa dimensión la relación de estos factores y el propósito rector de la escuela, el proceso enseñanza aprendizaje.

Pero que contempla el Plan Estatal de Educación 1999 -2004 al respecto, por principio de cuentas establece como objetivo general nada más que "El mejoramiento de la calidad educativa... una educación de calidad para todos", y señala además:

Para cumplir con la tarea de educar con calidad, la escuela debe ofrecer a sus alumnos oportunidades para pensar en forma autónoma y responsable, saber escuchar y evaluar opiniones de otros; comparar el razonamiento propio con el conocimiento disponible, tomar decisiones de acuerdo a la información alcance; comunicarse eficientemente por escrito y desempeñar los papeles propios de los procesos democráticos... la calidad en el proceso educativo se produce... cuando el salón de clases se transforma en un espacio agradable... la calidad educativa toma en cuenta el nivel de los aprendizajes de los alumnos, así como los ambientes y oportunidades en que se generan éstos.⁸

Acepta que factores externos como la situación socioeconómica, de salud o de alimentación de los alumnos y la dotación de los recursos, así como los propios de la organización y funcionamiento de la escuela, del aula y de la relación escuela-comunidad tienen incidencia en la calidad de la educación, pero también hace hincapié en considerar los aspectos de cobertura, eficiencia, equidad, eficacia y pertinencia sin los cuales la calidad educativa a la que aspira el Plan Estatal difícilmente podría alcanzarse.

Para lograr la calidad educativa es necesario garantizar la satisfacción del servicio (cobertura), de aumentar los niveles de eficiencia terminal, el cumplimiento en el logro de los propósitos básicos de la educación primaria (eficacia) dar oportunidad de acceso, permanencia y logro de aprendizajes a todos los alumnos (equidad). y la satisfacción de las expectativas de todos los beneficiarios del servicio (pertinencia).

En este proceso continuo de mejoramiento escolar es prioritario el consenso entre los agentes educativos directos consensar para comprometerse todos consensar en el respeto a los diferentes puntos de opinión y llegar a acuerdos, consensar en la crítica y

autocrítica constructiva de los que hacen los docentes en las escuelas de asumir su responsabilidad histórica de respetar la voluntad colectiva fortalecida por la diversidad, consensar para alcanzar la unidad del colectivo en la pluralidad que permita la verdadera transformación consciente de la realidad escolar todo ello sin perder de vista a los beneficiarios principales de la acción docente, los alumnos y alumnas que reciben el servicio educativo en nivel escolar de primaria razón única y primordial de la misión de los docentes.

Para impulsar la calidad en los centros de trabajo es necesario que el docente se comprometa en su tarea abandone la simulación y la improvisación asuma la responsabilidad de sus logros, comparta con los otros su experiencia no más trabajo aislado creer firmemente en la capacidad de aprendizaje de todos los alumnos, apoyar a los que más necesitan, más que elevar promedios se ha de buscar acorlar distancias entre ellos, impulsar aprendizajes significativos no sólo para alcanzar una vida adulta más plena sino hacer del proceso enseñanza aprendizaje una experiencia que magnifique la vida misma.

Es en el consenso donde ha de fijar parámetros de calidad, es en él donde se define colectivamente el concepto de calidad educativa que ha de dar rumbo a al proyecto de mejoramiento escolar.

El mejoramiento de la calidad de la educación no depende sólo de las acciones de la política educativa, sino que requiere del convencimiento y la acción conjunta del personal docente y directivo.

El compromiso fundamental de la escuela primaria, hoy por hoy, ha de ser que todos los alumnos reciban una educación de calidad para lograrlo tiene la responsabilidad de garantizar en los alumnos y alumnas el desarrollo de las competencias básicas de comunicación (hablar, escribir, leer y escuchar), razonamiento y solución de problemas, como herramientas para el aprendizaje permanente, esa debe ser la oferta real de todas escuelas primarias.

D. El Proyecto Escolar una alternativa viable para el mejoramiento escolar

Ahora bien, como se señala, cualquier estrategia para el mejoramiento de la

⁸ 8 Op. cit., p.37.

calidad educativa requiere en primera instancia, que los docentes y directivos definan colectivamente su concepto de calidad y en segundo término, construyan entre todos una alternativa viable de transformación escolar, en este caso El Proyecto Escolar al que se le puede definir como un instrumento útil y de gran valor para la organización y funcionamiento eficiente, eficaz, pertinente y relevante del trabajo escolar, cuyo propósito fundamental es orientar las estrategias de los colectivos escolares para mejorar la calidad de los aprendizajes de todos los alumnos. (Ver anexo 1)

Es indiscutible que en una escuela como en cualquier organización colectiva se producen infinidad de problemas que dificultan la consecución de los objetivos propuestos. A veces no se es consciente de cómo inciden en la marcha del centro, porque se desconocen o por qué son incapaces de tomar medidas para solucionarlos, para llevar a cabo la gestión de un proyecto es importante saber identificar los problemas y situarse bien ante las circunstancias que los provocan, los docentes están acostumbrados a diagnosticar problemas, desconocen total o parcialmente herramientas metodológicas para ello, por eso cuando intentan hacerlo, generalizan y conceptualizan, pero no identifican los problemas. Sin embargo, sin análisis previo de la situación y sin diagnóstico escolar difícilmente podrán programar y planificar la acción educativa y establecer prioridades.

E. El diagnóstico una tarea de reflexión sobre la realidad

Todo proyecto destinado a resolver un problema debe partir de un diagnóstico del espacio social en el cual se va a desarrollar dicho proyecto, en este caso la escuela. El diagnóstico es un análisis de la situación escolar, para determinar los aspectos que demandan cambios y así la escuela logre sus objetivos en la mejor forma y nivel. (Ver anexo 2)

El primer paso para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la escuela consiste en indagar y reconocer los problemas educativos que se pueden superar con la intervención organizada de directivos y docentes.

F. El problema una oportunidad para mejorar

Un problema educativo es en términos prácticos, una situación de insatisfacción o de carencia en el logro de los propósitos establecidos en los programas de estudio y en la

calidad de los aprendizajes de los alumnos, debe quedar claro que un problema es una situación que demanda cambios y por lo tanto cuando se le reconoce presenta una oportunidad, un desafío a la reflexión ya la acción colectiva de docentes y directivos.

Cuando se les ha visualizado, estas carencias pueden convertirse en áreas de oportunidad para los maestros y para todos los participantes de la comunidad escolar.

G. Los factores causas que inciden en el proceso de calidad educativa

Las características socioculturales y económicas del contexto constituyen un ámbito donde los docentes tienen muy pocas oportunidades de incidencia y control en el corto y mediano plazos. no obstante es indispensable mantener al día los conocimientos de su desarrollo puesto que representan el punto de partida y en ocasiones, determinan los límites del alcance de los proyectos escolares.

Otro aspecto, donde por lo general, los docentes y directivos tienden a asumir una posición receptiva e indiferente frente a los lineamientos normativos del sistema educativo, en el mejor de los casos conocen la normatividad oficial, pero no la utilizan para establecer los límites y posibilidades de la acción educativa.

Los factores internos son los que producen los problemas que aparecen en el ámbito de las escuelas y en los que están implicados los agentes de la comunidad escolar de manera directa, aunque parece sencillo, cuando el diagnóstico escolar se orienta hacia los resultados educativos requiere la sistematización y la búsqueda de información suficiente para comprender las causas de los éxitos o fracasos de la labor docente, en ese sentido, necesitan conocer con precisión el aprovechamiento escolar por grados, asignaturas, eficiencia terminal, deserción, propósitos alcanzados, etc. (Ver anexo 3)

Asimismo, necesitan reunir información sobre el nivel de conocimiento y aptitudes de los docentes respecto a los requerimientos del proyecto escolar, las características materiales y emocionales del clima organizacional y los esquemas de participación de los padres de familia.

Se trata en síntesis, de un análisis de los aspectos cuantitativos y cualitativos que caracterizan a nuestro centro de trabajo, de dar una respuesta amplia a la pregunta ¿Cómo está la situación de la escuela en este momento?

Saber dónde están, no basta, ahora, les corresponde preguntarse sí les gusta lo que tienen y sí saben por qué llegaron hasta este estado de cosas, para responder a estas

cuestiones y sobretodo para saber por qué deben cambiar, necesitan vencer ciertas creencias que operan como obstáculos, ideas tales como "pues sí, estamos así, pero no podemos hacer nada-, o " para qué nos preocupamos si siempre hemos estado así-, -no es para tanto, la escuela tal está peor que nosotros", éstas son actitudes conformistas e inmovilizantes que desplazan la responsabilidad de los docentes e impiden observar opciones de acción o superación.

En esta búsqueda de análisis de los problemas se utilizará el conocimiento directo del personal docente y directivo y en la medida de las posibilidades de alumnos y padres de familia, de la información proporcionada por la estadística escolar que permite comprender diversos planos de la práctica docente y de las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

Observar los promedios de rendimiento escolar que alcanzaron los niños de la escuela e indujo los cuadernos de los alumnos son un buen recurso de información, pues contienen el registro más fiel de lo que ocurre en las aulas: informan sobre el tipo de tareas que se diseñan para favorecer el aprendizaje de las competencias básicas; o bien del carácter pasivo o protagónico de los alumnos para comprender los contenidos de aprendizaje; el carácter individual o colectivo de las situaciones de enseñanza; la forma en que se distribuye el tiempo escolar; las estrategias para valorar, corregir y retroalimentar los errores de los alumnos; acerca de los obstáculos, conflictos, confusiones y soluciones que enfrentan los niños mientras aprenden, en fin una valiosa información acerca de la calidad ofertada por la escuela primaria.

Lo importante es que el director y los maestros analicen sistemáticamente y obtengan información confiable acerca de las causas y consecuencias de los problemas educativos de la escuela. (Ver anexo 4) Sólo así podrán ser capaces de establecer las metas y líneas de acción del proyecto escolar, aceptar la responsabilidad de los logros por insatisfactorios que éstos sean, no hay que buscar culpables, pues se corre el riesgo de encontrar pretextos, buscar soluciones, construir una escuela donde la calidad sea objetivo rector de la cotidianeidad educativa.

H. La visión del colectivo escolar un futuro deseable. La misión un compromiso para alcanzarlo

La habilidad para buscar y crear un futuro deseable es una capacidad única de los seres humanos. Cuando la gente trabaja colectivamente para lograr mejores condiciones y calidad de vida, libera una energía incuestionable, las imágenes futuras y los ideales sacan a relucir lo mejor de la gente, cuando las personas imaginan lo que quieren ser y cómo quieren vivir, los obstáculos presentes y los condicionantes dejan de aprisionarlos.

Los docentes como los grupos sociales son capaces de establecer compromisos de acción (misión) y perfilar el horizonte hacia donde dirigir los esfuerzos (visión). (Ver anexo 5 y 6)

El proyecto escolar puede ser una herramienta efectiva para organizar y contextualizar los contenidos escolares del Plan y programas, porque, además de promover el intercambio de experiencias, asegura la convergencia de las iniciativas y enfoques de enseñanza de los docentes entorno a la misión sustantiva de la escuela. El proceso enseñanza aprendizaje.

El trabajo por proyectos escolares enfoca el esfuerzo de los docentes hacia la búsqueda y construcción de los modelos de atención educativa apropiada para asegurar la misión de la escuela primaria, a través del diagnóstico permanente de los problemas de aprendizaje de los alumnos y el reconocimiento de sus causas.

La misión del proyecto escolar es asegurar el compromiso y cumplimiento de los cuatro propósitos fundamentales de la educación primaria.

I. El plan de trabajo da rumbo a los esfuerzos colectivos

T al vez uno de los retos más importantes que se enfrentan al trabajar por proyectos escolares es vencer las resistencias para actuar de acuerdo con un plan. Por lo general cuando se involucran en algún ejercicio de planeación, hacen un esfuerzo importante para terminar el documento que expresa la definición de las intenciones y responsabilidades del proyecto, así como la organización de las acciones en el tiempo y eventualmente las estrategias para darle seguimiento. (Ver anexo 7)

Después, se vuelve al trabajo y el plan se convierte en el mejor de los casos en un documento al que se regresa a cada determinado tiempo para comparar, valorar y/o

justificar por qué no se pudieron lograr los compromisos que habían establecido.

Planear es mucho más que ordenar la secuencia de actividades y responsabilidades de los agentes de la comunidad educativa. Es una disciplina de vida que modifica profundamente los hábitos de trabajo: se trata de anticipar, coordinar, comunicar y ajustar las ideas sobre el quehacer pedagógico y la evaluación es la herramienta que permite estas acciones a lo largo de todo el proceso, convirtiéndose en un factor esencial para impulsar el mejoramiento permanente de la calidad educativa.

El plan de trabajo es una especie de mapa que traza una serie de trayectorias posibles para arribar al objetivo. Porque se trata de llegar juntos, como unidad.

J. El seguimiento y evaluación del proyecto escolar un proceso de reflexión y análisis crítico

En este sentido el plan de trabajo opera como un instrumento de observación y regulación permanente de los avances de todos los docentes y alumnos de las escuelas; de tal manera que si alguno se queda rezagado, pueda reconocerse con oportunidad y al convertirlo en problema de todos, involucrando a la comunidad educativa en el ajuste de las trayectorias y los tiempos de avance. (Ver anexo 8)

Esto sólo es factible en la medida en que el colectivo escolar establezca los mecanismos que permitan apreciar los retrocesos, avances y productos alcanzados, es decir, el proceso de seguimiento y evaluación del proyecto escolar, el cual permite por una parte verificar si las actividades y compromisos establecidos se cumplen y por la otra de reflexionar sobre el proceso en sí. Además permite corregir oportunamente las actividades que no producen los resultados deseados, ya sea por las condiciones en que se realizaron, el interés de los participantes, un inadecuado uso del tiempo, etc.

CONCLUSIONES

La educación, hoy por hoy, seguirá siendo una tarea que le corresponde preponderantemente a la escuela, en el pasado como en el presente, la influencia del medio social, los grupos de iguales, los medios de comunicación, continuarán ejerciendo su influjo y sobre todo estos últimos que día a día ejercen mayor peso. Sin embargo, difícilmente la educación sistemática podrá ser remplazada por una agencia distinta a la escuela o a los sistemas educativos conocidos.

Por lo tanto, la escuela tiene la responsabilidad de cumplir con las expectativas de la sociedad, desafortunadamente, en la actualidad sigue recibido fuertes críticas de amplios sectores sociales, con respecto a los resultados escolares obtenidos en los últimos años, la respuesta a esta problemática se dio hace casi diez años con la reforma educativa del 92, la que a pesar de todas las acciones implementadas todavía enfrenta serios problemas en materia de calidad educativa. Lo anterior conduce a aceptar la necesidad de transformar y establecer una nueva escuela que garantice un proceso continuo de mejoramiento escolar.

Una nueva escuela primaria cuya organización de aprendizaje responda a la diversidad de su entorno, trabaje con autonomía, rinda cuentas sobre la calidad de su servicio, asuma de manera colectiva la responsabilidad de los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos, se consolide como una comunidad educativa con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí, con propósitos educativos que estimulen el aprendizaje no sólo de los conocimientos fundamentales sino el desarrollo de habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarias para continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida, una ciudadanía activa y comprometida con el trabajo productivo, y más que nada les permita alcanzar una vida personal y familiar plena. Es decir una escuela de calidad.

Una educación de calidad requiere, de correctas orientaciones y acciones políticas; de planes y programas de estudio, de materiales didácticos, de libros de texto y espacios físicos adecuados; de la participación activa de docentes y directivos comprometidos con su misión, que cumplan profesional y responsablemente con su obligación laboral: la

enseñanza; así como del trabajo colegiado donde se compartan experiencias e historias de éxito, se establezcan prioridades, estrategias comunes y sé de seguimiento a las tareas planificadas; es importante un proceso de evaluación que sirva de base para la toma de decisiones que permita fortalecer lo que se realiza bien, corregir lo que no funciona y emprender nuevas acciones, en fin, esta tarea requiere de un esfuerzo decidido, de una estrategia de mejoramiento continuo de la calidad: el Proyecto Escolar.

El Proyecto Escolar no es una panacea, pero sí una herramienta valiosa de gran impacto en la transformación positiva de la escuela primaria, ello depende en mayor medida del trabajo colegiado y comprometido de todo el colectivo escolar.

BIBLIOGRAFÍA

- CONGRESO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA. "Ley Estatal de Educación". Chihuahua. México. 2000. 78 pp.
- DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA. CIDA. "Manual para la elaboración del Proyecto Colectivo Escolar" Cd. Juárez, Chih. 1997. 20 pp.
- FULLAN, Michael, Hargreaves, Andy. "La escuela que queremos". SEP. México. 2000. 191 pp.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA. "Plan Estatal de Educación 1999-2004". Chihuahua. México. 1999. 76 pp.
- GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Selecciones del Reader's Digest. Tomo 4. México. 1972. 4072 pp.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000. México. 1996. 171 pp.
- SCHMELKES, Silvia. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México. 1992. 134 pp.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DE NUEVO LEÓN. "Manual de Calidad Total para Educación Básica, Unidad de Calidad Total" Nuevo León. México. 2001. 49 pp.
- SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA. Gobierno del Estado de Chihuahua. "Espiral. Información y análisis educativo", Chihuahua. México. 2000. 16 pp.
- SEP. Artículo 3º Constitucional, y Ley General de Educación. SEP. México. 1993. 94 pp.
- "¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico". CONALITEG. México. 1999. 77 pp.
- "El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela". CONALITEG. México. 1999. 75 pp.
- Plan y Programas de Estudio. Educación Básica. Primaria. Fernández

Editores, s.a. de c.v. México. 1994. 162 pp.

SNTE. "Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica".
México. 1992. 32 pp.

----- "5 documentos de trabajo para su discusión". 1° Congreso Nacional de
Educación. México. 1994. 29 pp.

ANEXO 1

EL PROYECTO ESCOLAR

Conceptos

./ Un camino concreto para alcanzar un fin. El mejoramiento de la calidad de los aprendizajes

./ Un instrumento que tiene como objetivo solucionar el o los principales problemas educativos

./ Una propuesta de trabajo elaborada por todos los docentes coordinados por el director o por una comisión de maestros

./ Un conjunto de objetivos concretos y realistas en donde se considera las posibilidades y limitaciones

./ Un plan de estrategia y actividades articuladas y secuenciadas que establecen compromisos específicos

./ Un programa de trabajo con objetivos precisos que puedan abarcar más de un ciclo escolar pero establece metas claras y actividades necesarias para lograrlas

./ Un plan de trabajo que contempla los mecanismos para evaluar, corregir y enriquecer el proceso y que sea susceptible de ir adecuándose en función de los logros y obstáculos que se presenten

./ Es un instrumento que se desarrolla en cuatro etapas: diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación Lo que no es un proyecto escolar

"I" Un plan de acción para resolver problemas generados por situaciones externas a la escuela (problema de la desnutrición para lo cuál se requeriría la intervención de varias instancias)

"I" La suma de objetivos de cada maestro aisladamente se propone

"I" Un documento administrativo más elaborado por una sola persona

"I" El plan anual de trabajo que señala las tareas que cualquier maestro especifica y tiene que realizar

"I" Una lista de buenas intenciones o de objetivos comunes pero poco realistas

"I" Un programa de actividades que no establece fechas para su realización ni objetivos ni metas.

"I" Un plan de trabajo rígido y sin mecanismos de seguimiento y evaluación Los puntos de partida para su elaboración

"I" El conocimiento y manejo adecuado del Plan y programas de estudio .Un estudio colectivo y orientado del Plan y programas, así como materiales de apoyo (ficheros, avances programáticos, libros del maestro, libros de alumno) que facilite la construcción de estrategias de enseñanza aprendizaje

"I" El conocimiento de la situación actual de la escuela

.Claridad de los problemas que la escuela enfrenta, determinar de manera confiable el punto de partida (diagnóstico).

./ La necesidad de la participación colectiva

.Una expresión de compromiso conjunto del grupo, elaborado por todos, donde el coordinador organice la discusión y guíe al equipo para la toma de decisiones

Elaboración de un Proyecto Escolar

El o los problemas principales

./ La base para la elaboración de un proyecto escolar es la identificación de los principales problemas, para ello es conveniente realizar actividades que permitan obtener información precisa sobre los resultados educativos, ejemplo: desarrollo de las habilidades de comunicación (hablar, escribir, leer y escuchar), de razonamiento y solución de problemas

./ Prever las condiciones reales que el plantel tiene en cuanto a recursos humanos, materiales y tiempo

./ Analizar los datos obtenidos en la estadística escolar, cuadernos de los alumnos, exámenes, opiniones de docentes, padres de familia y alumnos con el fin de determinar que problemas deben atenderse

./ Algunas sugerencias para la obtención de datos y para la selección del o los problemas. Elementos para el diagnóstico Los objetivos del Proyecto Escolar

./ Debe de ser coherente con el o los problemas elegidos

./ Que su planteamiento oriente las actividades y defina hasta donde se quiere llegar en la solución del problema

./ Que de pautas sobre la forma de lograrlos

./ Se pueden plantear uno o varios objetivos

./ Los objetivos deben ser definidos por todos los maestros de la escuela y su planteamiento debe tener sentido de utilidad

./ Que se definen con el propósito de orientar la búsqueda de soluciones

./ Deben estar directamente vinculados con los propósitos establecidos en el plan y programas de estudio

./ Deben ser claros, precisos y realizables en un corto o mediano plazo

./ Deben ser congruentes entre sí

./ No pretender que sean demasiado ambiciosos o que reduzcan los propósitos educativos a aspectos mínimos de aprendizaje

Definición de las estrategias y actividades
./ Definir la estrategia del proyecto significa realizar un plan general que incluya actividades vinculadas entre sí y sobre todo con el objetivo mismo

./ Que señale los recursos necesarios para superar el problema seleccionado incluido la actualización de los docentes

./ Deben ser definidos por el director y todos los docentes ,

./ El desarrollo de las actividades del proyecto escolar no implica que todos los docentes realicen lo mismo o de la misma manera, las actividades son convenientes para lograr el o los objetivos, pero las actividades específicas que se desarrollan en cada aula, son planteadas por el docente de acuerdo con las características de sus alumnos y el enfoque de la asignatura

./ Es importante que el equipo docente bajo la coordinación del director determine las actividades generales, y que estas actividades sean adecuadas al contexto de la escuela, sin perder de vista las orientaciones señaladas en el Plan y programas de educación primaria

ANEXO 2

El diagnóstico de los problemas de mi escuela

PRIMERA FASE

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Identificar los problemas educativos que se manifiestan en la escuela y analizar sus posibles causas

SECUENCIA ESTRATÉGICA:

./ El coordinador inicia el Taller comentando algunas especificaciones con respecto a esta técnica, hace ver la importancia de su participación activa en el logro de un producto común, principal característica de esta estrategia de trabajo.

./ El coordinador entrega a los participantes, por escrito, la lectura "KEI terrón de césped" de Brian Cavanaugh, con el objeto de reflexionar acerca de la necesidad de lograr un ambiente agradable, de respeto, colaboración, armonía y disposición al trabajo individual y colectivo que permita encontrar de manera consensada posibles soluciones prácticas a los problemas educativos presentes en su centro de trabajo.

./ Dadas las condiciones de trabajo, se procede a realizar los pasos de la técnica T K J, ya que ésta, es la más adecuada para detectar y jerarquizar las situaciones problemáticas de la escuela.

1. Se les entrega a cada compañero cinco tarjetas
2. Cada uno anota los problemas educativos que él considera
3. Las tarjetas se colocan en el centro de una mesa
4. Se da lectura a cada una de las tarjetas y se agrupan las que presenten similitudes
5. Formados los grupos, se elabora un enunciado que contemple a todos los enunciados de ese grupo
6. Elaboran una lista de problemas comunes

./ En equipo se comentan los problemas que a juicio de los docentes tiene la escuela.

./ Cada compañero lee el texto "la calidad parte del reconocimiento de que hay

problemas". Subrayan las ideas principales que se relacionan con su lista de problemas comunes.

./ En equipo, hablando del texto leído, discuten y clasifican en el siguiente formato los problemas comunes de su lista.

Clasificación de los problemas de la escuela

Listado general de los Problemas	Problemas que pueden ser resueltos desde el ámbito de acción de la escuela	Problemas que no pueden ser resueltos desde el ámbito de acción de la escuela
----------------------------------	--	---

../ Cada uno de los equipos expone al resto del grupo el análisis que hizo de los problemas

MA TERIALES DE APOYO:

- La lectura "El terrón de césped" de Brian Cavanaugh
- Lectura: "la calidad parte del reconocimiento de que hay problemas" de Sylvia Schmelkes

TIEMPO APROXIMADO:

Tres horas

APRENDIZAJES O LOGROS OBTENIDOS:

Listado de problemas que se pueden resolver desde la escuela

SEGUNDA FASE

OBJETIVO ESPECÍFICO:

Identificar algunos problemas relacionados con el aprovechamiento escolar que son comunes en los diferentes grados que atienden los maestros. SECUENCIA

ESTRATÉGICA:

../ Lean los propósitos generales del plan de estudios de educación primaria p.13, después lean los propósitos generales de español p.23 y matemáticas p.52.

./ En equipos de trabajo, por grado escolar, comenten algunos de los principales problemas que presentan los alumnos en relación con su aprendizaje de esta asignatura. Elaboren una lista de los problemas comunes

./ En una cartulina anoten la lista de problemas del grado. Coloquen el cartel en un lugar visible del aula.

/ En reunión con los maestros de otros grados, contrasten sus problemas con los presentados por los otros compañeros y elaboren un listado de problemas comunes en todos los grados, reflexionando sobre cuales se han venido arrastrando porque no se tienen los antecedentes de base entre un grado y otro.

/ En plenaria, con base en las reflexiones, discutan y establezcan las conclusiones generales.

MA TERIALES DE APOYO:

∴ Plan y programas de estudio. Educación Primaria, SEP, 1993

TIEMPO APROXIMADO:

Tres horas

APRENDIZAJES O LOGROS OBTENIDOS

Conclusiones de equipo y generales de los problemas de aprovechamiento escolar que son comunes en los diferentes grados de la escuela

EL TERRÓN DE CÉSPED

Brian Cavanaugh

Se cuenta una historia sobre una aldea en una Isla del Pacífico del Sur, a la que un misionero visitaba cada mes para celebrar misa, bautizar a los niños, atestiguar los votos de matrimonio, ungir a los enfermos y rezar por los recientemente fallecidos. Esta aldea practicaba una costumbre única cada vez que el misionero llegaba en un hidroavión.

Por tradición el jefe de la aldea era el primero en saludar al sacerdote cuando éste saltaba a tierra. Ambos se abrazaban y después el jefe daba al sacerdote un terrón de césped de la duna. El sacerdote retornaba el terrón al jefe quien a su vez lo entregaba a la persona que estuviera más cerca de él. De acuerdo a la costumbre de la isla, el terrón y el césped es un recordatorio simbólico de la presencia de Dios ante las personas que viven dentro del vasto océano a su alrededor. Los isleños lo consideran un tipo de símbolo sacramental de armonía y paz.

Este terrón simbólico de césped pasa de un aldeano al siguiente, por toda la aldea hasta que regresa al jefe, quien lo vuelve a entregar al sacerdote, concluyendo que los aldeanos están en armonía y en paz entre sí. Es entonces, no antes, que la misa puede comenzar.

En la vista específica a que se refiere la historia, el sacerdote realizó sus deberes de la manera normal. Cuando se acercaba el tiempo acostumbrado para la gozosa celebración de la Eucaristía, el padre supo que habría un retraso. Parece ser que existía un desacuerdo áspero entre un padre y un hijo, y que el terrón de césped no había sido intercambiado entre ambos. No hubo celebración de la misa ese mes ni el siguiente. Fueron necesarios tres meses antes de que se restauraran la armonía y la paz en esa familia y en la aldea de la isla.

Cuando reflexiono en esta historia, veo la belleza y lo importante de esa costumbre del Pacífico del Sur. Me pregunto que ocurriría si pasáramos un terrón simbólico entre nuestros docentes antes de iniciar las reuniones de Consejo Técnico en cada una de nuestras escuelas ¿Habría armonía y voluntad de caminar juntos? ¿Cuánto tiempo deberíamos esperar para comprometernos en un proyecto común?

ANEXO 3

FACTORES QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE, RENDIMIENTO, PERMANENCIA Y EGRESO DE NUESTROS ALUMNOS Y ALUMNAS

A. NIVEL ESCUELA

- ./ Reuniones de Consejo Técnico rutinarias, intrascendentes y burocráticas
- ./ El trabajo académico tiene poca prioridad
- ./ Docentes que realizan su trabajo de modo individualista y sólo en referencia al ámbito escolar
- ./ Consejos Técnicos que no cumplen sus funciones como grupo de apoyo en los aspectos técnico pedagógicos
- ./ Directivos con una formación y capacitación deficiente para asumir su liderazgo
- ./ La forma rutinaria con que se implementa lo educativo, no fomenta la innovación, obstruyendo el desarrollo de la escuela
- ./ Poca o ninguna capacitación profesional a los docentes y directivos sobre proyectos de mejoramiento académico

- ./ Muchas de las veces se antepone la normatividad a los intereses de la escuela
- ./ Existe inconformidad de los trabajadores de la educación por los bajos salarios
- ./ Los recursos reunidos por diferentes actividades entre padres de familia y docentes no son utilizados en aquellos aspectos prioritarios del desarrollo educativo
- ./ La mayoría de los alumnos no dedican tiempo suficiente a sus actividades y tareas escolares
- ./ El servicio de agua potable es insuficiente para abastecer las necesidades de la comunidad escolar, principalmente en las épocas de calor (mayo, junio y julio)
- ./ Las escuelas no se encuentran debidamente protegidas contra el vandalismo

B. NIVEL AULA

- ./ Los recursos didácticos disponibles no tienen el uso requerido
- ./ Abuso de técnicas de enseñanza tradicionalistas por algunos docentes
- ./ La mayoría de los docentes no innovan en la producción de materiales para su propio uso
- ./ Actividades tediosas que orillan a los alumnos a indisciplinarse
- ./ Aplicación del programa de manera mecánica y sin ver analizar el enfoque y sus propósitos
- ./ El ejercicio de la autoridad de algunos docentes es desmedido y en ocasiones autoritario y denigrante
- ./ Las tareas asignadas no siempre se revisan
- ./ Una planificación del trabajo escolar en pocos casos pensando en los niños y en el proceso enseñanza aprendizaje
- ./ A los alumnos, en su mayoría, no les gusta estar en clases
- ./ Los conocimientos, habilidades y actitudes no se imparten en más de las veces de acuerdo a las etapas del desarrollo infantil
- ./ Algunos grupos son numerosos
- ./ Hay indisciplina no deseable dentro del salón de clases
- ./ Los alumnos de bajo aprovechamiento, por lo general no son atendidos
- ./ Los recursos disponibles para los docentes son mínimos, láminas, pizarrón y gis

C. NIVEL POLÍTICAS EDUCATIVAS

/ Hay sobrecarga de horarios en la asignación de las tareas, dando preferencia a labores de otra índole que las autoridades señalan

/ Los salarios pagados por la Secretaría de Educación y Cultura son bajos con respecto a otros profesionistas

/ El supervisor y directivos no cuentan con recursos para implementar estrategias específicas de mejoramiento académico

/ En pocas escuelas existe un trabajo de equipo

/ Se trabaja con planes de trabajo no consensados

/ El docente asume un papel de administrador del currículum, un aplicador de programas

Inadecuada distribución de grupos de acuerdo al perfil de los docentes

/ Dentro de los docentes, muy pocos se han superado profesionalmente con miras más allá de los ascensos escalafonarios

/ La temática de los Talleres Generales de Actualización no corresponde a las necesidades de las escuelas

/ El libro de texto a veces se convierte en el programa escolar

/ La creatividad y participación innovadora de los docentes en proyectos de mejoramiento académico permanece apagada

D. NIVEL SOCIOECONÓMICO Y CULTURAL

/ Muchos alumnos llegan a la escuela sin haber probado alimentos

/ Un porcentaje considerable de padres de familia no tienen expectativas respecto a los estudios presentes y posteriores de sus hijos

/ Un número elevado de padres o madres no ayudan a sus hijos en las tareas escolares por ignorancia o desinterés

/ La interacción de los padres de familia con los maestros sigue sin ser aprovechada, en algunas escuelas se da una separación notable entre profesores y padres

/ La situación económica crítica de muchas familias

/ El abandono de los hijos por espacios prolongados, por tener que trabajar ambos padres

/ Existe hacinamiento en algunas familias, donde se ocupa una habitación por

varias personas y los espacios para el estudio son mínimos

CON RESPECTO A LOS AGENTES EDUCATIVOS DIRECTOS

A. INSPECTOR ESCOLAR

./ Excesiva carga administrativa, por lo que es poco probable que pueda ocupar más tiempo al proyecto escolar ya la función técnico pedagógica

./ Una de sus preocupaciones prioritarias es cumplir en tiempo y forma con la documentación solicitada por las autoridades educativas superiores y en ocasiones de otras dependencias oficiales

./ Una saturación en la programación de eventos y actividades

B. DIRECTOR DE ESCUELA

./ Por lo general no realiza una supervisión del proceso enseñanza aprendizaje y se limitan a atender asuntos administrativos

./ Su preparación la va adquiriendo en la práctica y esto es también para supervisores

./ Es común el favoritismo hacia algunos docentes

./ Algunos pecan de autoritarismo

./ A veces sus disposiciones no son consensadas

./ Demasiada carga administrativa según el Manual de Organización de la escuela primaria (Nov. 1980) son 118 funciones que tiene que realizar

./ Algunos carecen de capacidad para ser directivos

./ Supeditan sus acciones a las órdenes del supervisor

./ Algunos son demasiado sociables y dejan de lado su autoridad académica

./ No dan prioridad a la función técnico pedagógica

C. PROFESORES

./ Desarrollan generalmente una actividad escolar automatizada, rutinaria y monótona

./ Exceso de actividades de tipo administrativo y social

./ Algunos muestran cansancio y no desarrollan lo suficiente por la necesidad de

atender doble plaza u otro tipo de trabajo

/ Un porcentaje considerable de profesores son responsables, profesionales, comprometidos con su trabajo y demuestran interés por sus alumnos

/ No trabajan en forma colegiada

/ Una gran cantidad de su esfuerzo se desperdicia en cumplir con normas, circulares y concursos

/ No tienen un reconocimiento económico a las tareas bien realizadas

/ Algunos asisten por cumplir su trabajo, sin un verdadero propósito de transformación pedagógica

/ No se les reconoce su tiempo extra destinado a la educación

/ Sus salarios no corresponden al trabajo que realizan

/ No tienen suficiente apoyo técnico pedagógico

/ Planifican en forma rutinaria sus clases

/ Una cierta cantidad de docentes abusan de autoritarismo y de castigos impropios

/ En la mayoría hay una buena disposición al trabajo

/ Tienen una libertad pedagógica limitada

/ Los profesores en general hacen muy poco por elevar la autoestima de sus alumnos

D. ALUMNOS

/ No organizan adecuadamente su tiempo para estudiar

/ Algunos viven en pobreza extrema

/ Su aprendizaje es tradicional

/ Algunos no están por el gusto y la importancia de aprender

/ Algunos alumnos tienen que trabajar por necesidades de subsistencia

/ No existe suficiente respeto entre los mismos alumnos

/ Escriba los sub causas que originan el factor, en ramas que deriven de la flecha de cada causa principal.

3. El equipo deberá realizar el análisis de las subcausas para que, con base en datos, seleccionen aquellas que tengan más impacto sobre la problemática. Si no es posible contar con datos, el equipo deberá basarse en su juicio y experiencia.

4. Tomar las subcausas seleccionadas y analizar cada una como si fueran el efecto a investigar; preguntarse "5 veces" para cada una de estas subcausas ¿Por qué tienen lugar este efecto? .Entonces habrá encontrado la(s) causa(s) raíz de la problemática.

En la página siguiente se incluye un caso real de una escuela primaria con problemas de lectura comprensiva.

ANEXO 4

CONSTRUCCIÓN DEL DIAGRAMA CAUSA -EFECTO

1. Elaborar el diagrama

./ Dibujar una flecha horizontal señalando en el extremo derecho un recuadro, en el que se describe con claridad el problema.

./ Con flechas inclinadas, representar las causas principales identificadas, conectándose a la flecha horizontal. Debe de haber tantas flechas inclinadas como causas principales posibles

2. Analizar por separado cada uno de los factores principales mencionados.

./ Realizar una lluvia de ideas basada en el insumo que se esté revisando, preguntarse: ¿Por qué tiene lugar ese factor?

ANEXO 5

MISIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

"ES EL PROPÓSITO Y RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN

EDUCATIVA"

¿Cómo definir la misión?

La misión puede ser expresada de dos formas, una de ellas es un enunciado específico sobre el valor agregado que pretende dar y debe estar redactada en forma clara y comprensible para todos, esta forma de redactar la misión es en forma de espíritu.

La segunda forma es descriptiva, en este caso, la misión puede especificar:

¿Quién soy yo?

¿Qué hago?

¿Para quién lo hago?

¿Para qué lo hago?

¿A través de qué lo hago?

La misión la define el líder de la función y su equipo de trabajo (consejo de calidad), revisando que cumpla con el marco legal del plantel y no invada las responsabilidades de otras áreas.

Para formular el contenido de la misión conteste las siguientes preguntas ¿Cuál es la mayor necesidad, por la cuál existe la escuela?

¿Cuál es el producto que satisface esta misión?

¿Qué se espera del plantel?

¿Cuáles son sus fronteras de responsabilidad?

Ejemplo:

Misión de Canon

Canon se compromete con la comunidad mundial a producir artículos electrónicos, útiles para la sociedad, aprovechando los talentos de todo su personal así como la optimización de los recursos

Misión de Disney World

Hacer a la gente feliz

Escuela Primaria "Revolución Mexicana"

Somos una institución que proporciona un servicio integral, a través de planes, programas, métodos y materiales didácticos acordes a las necesidades de nuestros alumnos, con la finalidad de proporcionarles los conocimientos y herramientas necesarias para generar en ellos el espíritu de superación que les permita convertirse en futuros ciudadanos con aportaciones para la sociedad

Enunciado de la misión

El enfoque de la misión es una descripción breve y concisa que proporciona un enfoque y dirección a los esfuerzos de la institución.

Debe ser lo suficientemente específica como servir de punto de referencia, para

establecer las prioridades y evaluar el desempeño: sin embargo no debe ser tan específica como para limitar las metas y los objetivos.

Características de un enunciado de misión

Inspirar, motivar, liberar energía, movilizar entusiasmar y hacer que la gente piense en una misma dirección.

Debe producir satisfacción, ser razonable, justa, ambiciosa, factible y consistente con la cultura de la institución.

Debe ser clara y precisa (preferentemente de 25 a 50 palabras).

No debe ser dictada desde un nivel superior de la organización.

El proceso para formular la misión es tan importante como la misión que resulte del proceso. ..

Desarrollo del enunciado

1. escribe las ideas individualmente:

Cada persona piensa acerca del propósito o razón de existir de la escuela y escribe las palabras o frases que describan esto.

2. Escribe las frases clave en el rotafolio.

Tomando turnos hasta que todos hayan hecho sus aportaciones

3. Clarifique

Cuestionen y aclaren las ideas que estén confusas

4. Clasifiquen

Discutan las razones de estas clasificaciones

5. Redacten borradores de la misión

6. Adopten formalmente el enunciado de la misión

Comprométase con esta misión

MISIÓN

Propiciar la transformación de nuestras escuelas en escuelas de calidad

ANEXO 6

VISIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

Cuando no imaginamos una meta o situación que queremos alcanzar es fácil llegar a ella

¿Qué es la visión?

La visión es donde queremos estar o como quisiéramos ser en un futuro. La visión puede ser expresada como descripción u orientación que desea tomar en el futuro.

¿Adónde quiero llegar?

¿Cómo quiero llegar a ser?

Todas las aspiraciones de la población basadas en los valores propios de la cultura y retomados por la comunidad educativa, deben de estar reflejados en la visión que compete definir a cada escuela.

¿Cómo definir la visión?

Trabajando en equipo el Consejo Técnico, se reúne a contestar las siguientes preguntas:

¿Cómo me gustaría ser y cómo me gustaría que nos describieran en el futuro?

¿Cómo quiero que se expresen los usuarios de nosotros en el futuro?

¿Cuál es nuestra cualidad única, la que quisiéramos que nos distinguiera?

¿Hacia dónde quiero cambiar?

¿Cuáles son nuestros valores verdaderamente prioritarios?

¿Qué es lo que realmente quiero que mi grupo sea y logre para que se sienta comprometido y orgulloso de pertenecer a él?

¿Qué es lo que haría comprometer a mi mente y mi corazón a esta visión en los siguientes cinco años?

¿Qué es lo que México necesita que nuestra escuela sea?

Analizando las respuestas, se redacta una descripción de la institución que contenga todas las características deseadas.

Una visión sin acción.....es un sueño

Una acción sin visión.....Carece de sentido

Una visión con acción.....Puede cambiar al mundo

Joel Arthur Barker

VISIÓN

Una Zona Escolar constituida por escuelas comprometidas con el desarrollo integral de sus educandos y que garantizan un proceso continuo de calidad educativa

Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Nuevo León

"Manual de Calidad Total para Educación Básica. Unidad de Calidad Total"

Nuevo León, México, 2001

ANEXO 7

ESTRATEGIAS

1. Convocar al Consejo Técnico para la elaboración de un proyecto de mejoramiento escolar
2. Aceptar las decisiones consensadas que se tomen al interior del Consejo Técnico
3. Realizar reuniones con los directores para intercambiar reflexiones y experiencias
4. Promover talleres en donde analíticamente se reconozca la importancia del alumno como ente social
5. Efectuar reuniones con los directores para definir el tiempo asignado y el sentido de las acciones escolares
6. Solicitar a los directores que antes del ciclo escolar presenten iniciativas personales o de equipo en relación con el proyecto escolar
7. Reunir a los docentes para determinar en qué aspectos no se encuentran satisfechos con su centro de trabajo, especificar puntos y condensar soluciones
8. Animar a los docentes que se encuentren en ese momento cursando algún tipo de estudios en alguna institución educativa mediante reconocimientos públicos
9. Asesorar a los docentes para que diseñen actividades que permitan a los alumnos aprender fuera del aula
10. Hacer del conocimiento de la comunidad educativa el proyecto escolar del ciclo 2001-2002 y solicitar su apoyo con el objeto de alcanzar el éxito
11. Asistir a los actos académicos, deportivos o culturales organizados en nuestras

escuelas

12. Que los directivos cambien su actitud respecto a la toma de decisiones importantes para la vida de las escuelas e incorpore a los profesores en estos procesos de decisión

13. Hacer que la decisión de otorgar grupos a ciertos profesores sea colegiada

14. Evitar la saturación de grupos en las escuelas matutinas e impulsar a las escuelas del turno vespertino

15. Incorporar a los planes de trabajo de las reuniones de Consejo Técnico, elementos de mejoramiento educativo como metas a lograr en periodos prefijados por todos

16. Detectar y buscar una estrategia para que los directivos dejen de trabajar aisladamente e incorpóralos al trabajo en equipo

17. Otorgar la debida importancia y el respeto necesario al Consejo Técnico ya sus decisiones en materia técnico pedagógica

18. Realizar uno o varios cursos sobre capacitación y formación de directivos

19. Reconocimiento público a los directivos que lleven a cabo iniciativas de mejoramiento académico

20. Reducción de gastos dirigidos a la organización de reuniones sociales o festejos diversos para destinar esa parte a la compra de recursos didácticos de mayor importancia

21. Consensar con los directivos la adquisición de materiales didácticos de alta tecnología

22. Redistribuir la asignación de tareas, para que no recaigan éstas en unos cuantos

23. Gestionar ante Departamento de Educación Primaria los espacios para el diagnóstico, la planeación, seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar

24. Realizar capacitación en uso de técnicas de trabajo en el aula

25. Subrayar la importancia del apoyo de los padres de familia a sus hijos en las tareas escolares.