



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 081 SUBSEDE DELICIAS

**“ACTITUDES DOCENTES ANTE UNA NUEVA ALTERNATIVA DE
PLANEACIÓN”**

**TESIS
QUE PRESENTA**

PRECILIANA GARCÍA GALLEGOS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAestrÍA EN EDUCACIÓN
CAMPO: PRÁCTICA DOCENTE**

CHIHUAHUA, CHIH., MARZO DE 2003



TABLA DE CONTENIDOS

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I	
LA ESCUELA FRENTE A LOS RETOS DE LA MODERNIZACIÓN	
A. Planteamiento del problema.....	
B. Delimitación del tema.....	13
C. Objetivos.....	15
D. Sistema de hipótesis.....	17
E. Justificación.....	18
	20
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
A. Política educativa.....	23
B. Organización escolar.....	34
C. El proyecto escolar.....	37
D. Calidad educativa.....	62
E. Comunidad educativa.....	65
F. Relación director-docente.....	68
G. Comunicación.....	85
H. El asesor técnico.....	87
I. Actitudes.....	93

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A. Tipos y diseño de investigación.....	98
B. Características del universo.....	102
C. Operacionalización de las variables.....	103

CAPÍTULO IV

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A. Proceso de recolección de datos.....	114
B. Piloteo de instrumentos.....	117
C. Aplicación de instrumentos.....	117
D. Resultados de la investigación.....	119

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones.....	125
B. Recomendaciones.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXOS.....	136

INTRODUCCIÓN

¿Es la calidad educativa una necesidad individual o una necesidad requisitada por la sociedad?

Cabe pensar que la supervivencia y la mejora de calidad de vida son necesidades primordiales de todo ser humano y que es la educación el puente de acceso a la vida en sociedad, por lo que puede pensarse la práctica docente como un proceso social productora de la historia y a la vez producto de la historia y como tal, debe de responder a las necesidades de la sociedad. Las transformaciones mundiales y nacionales exigen cambios educativos, requiriendo de los alumnos aprendizajes significativos, de calidad.

En las últimas décadas muchas de las tareas educativas implicaron una total centralización. Es sabido que los esquemas fuertemente concentrados no convergen con las expectativas de modernización, por ello, se hizo necesario un cambio organizativo que atendiera eficazmente las nuevas exigencias del desarrollo nacional, que ayude a superar los obstáculos e ineficiencias del centralismo y la burocracia excesiva que aquejan al sistema educativo nacional.

Con base en estas necesidades surge la nueva estrategia de reorganización del sistema que viene a consolidar el federalismo educativo para articular el esfuerzo y la responsabilidad de cada entidad federativa, de cada municipio y del Gobierno Federal con el firme propósito de alcanzar una educación básica de calidad.

¿Qué se pretende al otorgar una mayor autonomía a los centros escolares? ¿Es factible la transformación cultural de estos centros? ¿Qué actitudes debemos de modificar los docentes?

La escuela, espacio donde profesores, directivos y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje es considerada como una unidad básica del sistema educativo y como tal, debe de tener un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.

Se requiere de equipos de trabajo competentes, capaces de definir dentro del contexto de las políticas educativas y prioridades nacionales, proyectos educativos, acordes a la realidad y necesidades propias de su contexto, que desde una perspectiva integral desarrollen acciones pedagógicas, culturales y sociales con miras de formar individuos más

preparados y responsables, capaces de aprender y de adecuarse continuamente a nuevos entornos y de afrontar desafíos.

Con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en mayo de 1992, nuestro sistema educativo experimenta un proceso de reforma en los principales campos de acción de la política educativa: el financiamiento, la reorganización general del sistema y los planes y programas de estudio, entre otros. Este acuerdo recoge el compromiso del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales de la República y del Sindicato Nacional de los trabajadores de la Educación, de unirse en un gran esfuerzo que extienda la cobertura de los servicios educativos y eleve la calidad de la educación respondiendo a los retos actuales.

La puesta en marcha de los Proyectos Escolares forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo como son: el estrecho margen de la escuela en la toma de decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación de la escuela, el limitado ejercicio de liderazgo directivo y la reducida comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa; propone una nueva gestión horizontal, propiciando la capacidad

organizativa de cada centro educativo, ya que de esta capacidad depende el buen funcionamiento de cada escuela.

Desde esta perspectiva el Proyecto Escolar es una alternativa de organización, un proceso que se construye continuamente de acuerdo con la realidad y necesidades de la comunidad educativa, con sus desarrollos, sus recursos, sus limitaciones y sus características específicas.

El trabajo a través de proyectos pretende la identificación, la explicación y la transformación de los procesos institucionales, entendidos estos como los múltiples relaciones e interacciones que se establecen en la escuela y entre esta y la comunidad.

El interés que se tiene en la realización de esta investigación es conocer el grado de aceptación al trabajo con el Proyecto Escolar, ya que para que un Proyecto Escolar sea funcional debe ser producto de la reflexión y del consenso de los protagonistas, quienes definirán las metas a seguir y el modo de alcanzarlas, es un factor con el cual se puede lograr la equidad en educación; lo cual significa que todos los niños del país tienen derecho a recibir servicios educativos de la misma calidad, esto requiere de maestros comprometidos a atender las necesidades de aprendizaje de los alumnos, de directores capaces de ejercer su liderazgo, de elevar y promover el

trabajo colegiado, así como propiciar mecanismos de participación de los padres de familia en las metas y objetivos de aprendizaje escolar.

La presente investigación es de corte positivista, se apoya en la estadística transeccional correlacional, tipo no experimental, se centra en el grado de aceptación del Proyecto Escolar por parte de los directores y docentes, como un instrumento para detectar las problemáticas que obstaculizan los aprendizajes en los alumnos de su escuela y construir de manera colectiva una visión de futuro, para enfrentar los desafíos que plantea el mundo moderno.

El trabajo está organizado en cinco capítulos. En el primer capítulo se hace el planteamiento del problema, partiendo de la premisa de que la funcionalidad del proyecto escolar guarda relación con el conocimiento que los involucrados en el mismo tengan acerca de él, tratando de encontrar una explicación a algunas interrogantes surgidas y que se hacen explícitas en los objetivos planteados.

En el capítulo II se aborda el aspecto teórico, se hace referencia a la organización escolar, a la política educativa, se habla del proyecto escolar; de los pasos sugeridos para su diseño, de los roles y las actitudes de los participantes, así como de los sustentos teóricos.

El capítulo III trata la cuestión metodológica, del tipo y diseño de investigación, se plantean una serie de hipótesis, tratando de explicar la interrelación entre las variables.

Se habla de la población investigada; del tamaño y caracterización, así como del tipo de instrumento empleado en la investigación.

Posteriormente, en el capítulo IV se hace referencia al procedimiento de recolección y análisis de datos.

Por último, en el capítulo V se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones respecto al tema de investigación.

Al final se presenta un apartado con la bibliografía consultada y otro con anexos.

LA ESCUELA FRENTE A LOS RETOS DE LA MODERNIZACION

A. Planteamiento del problema

¿En qué medida el conocimiento de las bondades del Proyecto Escolar por parte de la comunidad educativa se correlaciona con la actitud de los involucrados y la funcionalidad del mismo, en las escuelas primarias estatales de la región Centro-Sur del estado de Chihuahua?

El Proyecto Escolar es una modalidad de gestión colectiva realizada por los actores de los centros escolares con el propósito de coadyuvar a la realización de los objetivos nacionales del sistema educativo y que tiene como propósito el éxito de todos los alumnos, tomando en cuenta las características específicas de cada comunidad educativa.

De acuerdo con Jean Piaget, todo proceso de cambio implica un reacomodo de ideas, ya que se da la movilización de esquemas referenciales y de las estructuras internas de los implicados en el proceso, “Esta modificación del esquema, debido a la presión del objeto que se trata de asimilar, se conoce como acomodación”¹ La movilización de esquemas referenciales se hace manifiesta en actitudes (conjunto de sentimientos que acompañan o están presentes en las intervenciones de las personas) diversas al momento de participar en el trabajo de grupo.

En el caso preciso de los maestros de la región Centro – Sur del Estado, al momento de proponer esta alternativa de planeación, los docentes manifestaron diversas actitudes: se observaron actitudes de rechazo, pues había quienes lo veían como una carga más de trabajo, actitudes de apatía o indiferencia al considerarlo un requisito burocrático, afortunadamente se observó también actitudes de aceptación por parte de algunos docentes; se considera que estas actitudes guardan relación con el conocimiento que cada uno de los participantes tenga acerca del proyecto escolar, de sus alcances y limitaciones, así como de la visión que se tenga del centro escolar.

¹ PIAGET, Jean. La epistemología genética, en Desarrollo individual y educación, Antología U.P.N. p. 70

B. Delimitación del tema:

La presente investigación representa una explicación de los **diversos factores que influyen en el conocimiento, aceptación y funcionalidad del Proyecto Escolar** con el fin de contar con elementos suficientes que apoyen a directivos en la transformación escolar, mediante la coordinación del trabajo colegiado y lograr que éste se centre en el proceso de enseñanza-aprendizaje para que se cumpla de una mejor manera con la misión de la escuela, elevando así la calidad de la educación.

Contexto general

1. Caracterización del universo (población).

Para el presente trabajo se tomó como población a los docentes de 6 escuelas del sistema estatal, de la región Centro-Sur: 2 de ellas de la categoría urbana, 2 de la rural y dos particulares, por ser las que atiendo como asesora técnica, clasificándose por ello, en una muestra no probabilística.

La población está conformada por 48 docentes, el 75% de ellos son mujeres y el 25% hombres, la edad de la población fluctúa entre los 28 y 45 años, con una edad promedio de 33 años. El 31% de los docentes cuenta sólo con estudios de normal básica, un 14% con normal superior, un 17%

actualmente cursa la licenciatura y un 38% cuenta con licenciatura terminada.

Se considera de gran relevancia la participación de los directivos en esta investigación debido a que son los propios directores quienes deben de estar mayormente comprometidos con el cumplimiento de la misión de la escuela, ejerciendo su liderazgo en la transformación de la organización escolar, asegurando de esta manera, que el personal docente de su centro escolar asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, estableciendo relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela.

Sin embargo, no se les contempla debido a que se elaboró un instrumento diferente para ellos y al momento de la recolección de datos, de los seis directivos que conforman la población sólo cuatro de ellos respondieron a la entrevista, por lo que no se considera que haya información suficiente para realizar aseveraciones acerca del nivel de conocimiento y convencimiento acerca de las bondades del Proyecto Escolar.

2. Delimitación Espacial:

Región Centro-Sur: 2 escuelas de cada categoría (urbanas, rurales y particulares)

3. Delimitación temporal:

Se realiza una medición única; en el mes de mayo del ciclo escolar 2001-2002, acudiendo a los diversos centros escolares en fechas distintas.

C. Objetivos

❖ Objetivo general

❖ Investigar que relación existe entre el conocimiento de las bondades del Proyecto Escolar por parte de la comunidad educativa, su actitud hacia el trabajo con el mismo y la funcionalidad de este.

❖ Objetivos específicos

❖ Indagar qué tanto conocen los docentes acerca de las bondades del proyecto escolar.

❖ Estimar el nivel de convencimiento de los directivos y docentes acerca de las bondades y viabilidad del Proyecto Escolar.

❖ Analizar las acciones de liderazgo de los directivos con la comunidad escolar.

❖ Conocer la manera en que se llevan a cabo las reuniones colegiadas.

- ❖ Detectar como es la comunicación que se establece entre los integrantes de la comunidad educativa.

- ❖ Valorar el grado de alcance del Proyecto escolar.

D. Sistema de hipótesis

Este apartado se refiere a lo que se estima, es decir, a las proposiciones surgidas de la observación efectuada durante las sesiones de trabajo con el Proyecto Escolar.

Hipótesis de investigación

H_i El conocimiento de las bondades del Proyecto Escolar se correlaciona con la actitud de los involucrados, así como con el alcance y funcionalidad del mismo.

Hipótesis secundarias

H₁ A mayor compromiso asumido con el proyecto escolar por cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, mayor cumplimiento de la misión de la escuela.

H₂ El desempeño profesional del asesor técnico guarda una estrecha relación con las actitudes de los docentes hacia el trabajo con el Proyecto Escolar.

H₃ Las acciones de liderazgo de los directivos se correlacionan con la funcionalidad del proyecto escolar.

H₄ A mejor comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa mayor cumplimiento de la misión de la escuela.

H₅ La funcionalidad del proyecto escolar guarda relación con la formación de un verdadero equipo de trabajo.

E. Justificación

Vivimos en una sociedad inmersa en un proceso de cambio acelerado, y como toda sociedad que desee mantenerse viva y dinámica debe de reflexionar constantemente sobre sí misma, dicha reflexión debe de ser extensiva también al sector educativo, para identificar carencias respecto a los conocimientos, habilidades y valores que todo educando debe adquirir para satisfacer las necesidades sociales. La detección de estas carencias y necesidades suelen plasmarse en el Proyecto Escolar; estrategia metodológica elaborada por el conjunto de actores de la escuela, que mediante un plan concreto de acciones pretenda alcanzar objetivos precisos y realistas para alcanzar una educación de calidad.

Cada centro escolar debe contar con un Proyecto Escolar que incluya formas propias de organizar las condiciones de enseñanza aprendizaje; el uso y distribución del tiempo y del espacio físico y de la asignación de recursos tanto humanos como materiales.

La enseñanza aprendizaje de las nuevas generaciones incorpora en un pequeño microcosmos la vida política, económica, social, local, nacional e internacional. Es por ello que la docencia debe contemplar: trabajo colegiado, funciones administrativas, relaciones con los padres y con la comunidad en general.

La presente investigación conlleva un proceso (ver anexo No.1) y tiene como propósito indagar qué tanto conocen los docentes acerca del Proyecto Escolar, así como estimar el nivel de convencimiento respecto a sus bondades y viabilidad, para corroborar si las actitudes docentes con respecto al trabajo con el mismo, varía de acuerdo al conocimiento que de él se tenga.

Se elige este tema (ver anexo No. 2) por considerar que la investigación de este problema es de gran relevancia debido a que durante el ciclo escolar 2000-2001 que se iniciara el trabajo con los Proyectos Escolares en las escuelas estatales de la Región Centro-Sur del estado de Chihuahua, se observaron actitudes diversas (aceptación, rechazo y apatía) con respecto a esta alternativa y se tiene la expectativa de que quienes han mostrado una actitud de aceptación puedan de alguna manera influir en la actitud de sus compañeros logrando que se involucren en esta importante tarea, se espera encontrar un cambio de actitud, reflejada en una mayor aceptación hacia el trabajo con el proyecto una vez que se ha trabajado con él y se han solucionado algunos problemas educativos.

Al realizar este tipo de investigaciones se evitan acciones intuitivas y rutinarias. Los datos obtenidos servirán de referencia para los trabajos de las próximas visitas a las escuelas, se tendrán como punto de partida para incidir

en la actitud de los maestros, buscando que se involucren en el Proyecto Escolar y establezcan compromisos para que ejerzan progresivamente mayores niveles de autonomía, que se vean reflejados en el nivel académico de sus alumnos, ya que "el desempeño y la calidad de una institución educativa está en la calidad de los productos que genera"² beneficiando no sólo al conjunto de alumnos que atiende sino a la comunidad en general, pues al elevar el nivel cultural se logran mejores condiciones de vida y de convivencia social.

² CHÁVEZ, Patricio, Gestión de instituciones educativas, en Bases para la planeación escolar p. 67

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hace una breve remembranza de la historia de la educación del México moderno y se manejan temáticas de: política educativa, organización escolar y de los efectos que la política ha causado en esta última en el transcurso de los últimos años (ver anexo No. 3).

A. Política educativa

Hablar de política educativa es hacer referencia a los principios, objetivos y fines que orientan la acción educativa, ya sea a nivel estatal o nacional e incluyendo a instituciones privadas.

Se trata principalmente de las directrices que señalan los Gobiernos para el sector de la educación en el marco de su política general, es decir; los criterios, los fines, la estructura, la organización, los contenidos, la duración, la formación de docentes y la financiación de cada nivel y aspecto del sistema educativo.

La vigencia de las políticas educativas suele ser breve, pues va acorde con los cambios políticos y de Gobierno; es así como “la historia de la educación del México moderno está marcada por tres grandes acontecimientos:”³

- La creación de un sistema nacional de educación pública en los años veinte que buscó garantizar un proyecto único de nación.

En la Constitución de 1917 quedaron establecidos los derechos de los individuos, los de la sociedad y las atribuciones del Estado Mexicano. El Artículo 3º Constitucional representaba la síntesis de los principios liberales planteados durante el siglo XIX y de las demandas de transformación social expresadas durante el movimiento armado; sustentaba el principio de la educación laica, gratuita y obligatoria. La efectiva implementación de esta ley se llevó a cabo hasta 1921 con la creación de la Secretaría de Educación Pública.

José Vasconcelos, titular de educación, veía en esta, un fin libertador, consideraba necesario incluir en el proyecto cultural a todos los indios, pues la nación mexicana debía amestizarse, influir y dejarse influir por la

³ FRIGEIRO, Graciela; POGGI, Margarita; GIANNONI, Mario, Políticas, instituciones y actores en educación, p. 120

indígena; se implementó entonces un plan de educación primaria para el medio rural con maestros especiales, llamados misioneros.

- El surgimiento del plan de once años en los años cincuenta y setenta (1959-1970) con el Secretario de Educación, el doctor Jaime Torres Bodet, que generalizó la educación primaria, con el apoyo de las misiones culturales y la creación de la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos (2 de febrero de 1959), la reparación de edificios, la construcción de las casas para los maestros y la dotación de mobiliario; todas estas acciones con miras de duplicar el sistema educativo, ya que en México, durante los años cincuentas ya era obligatoria la educación primaria, sin embargo, la mayoría de los niños no pasaban de 4º año y el 85% de ellos no concluían la educación primaria.
- La modernización de la educación a través de la federalización del sistema educativo. En 1993 se renueva el marco jurídico del Artículo 3º de la Constitución y se promulga la Ley General de Educación.

Cada uno de los momentos históricos de la educación guarda relación con el momento histórico, político y económico no sólo de México, sino del mundo en general.

Desde hace algún tiempo, ya se vislumbraba el tipo de futuro económico que regiría al mundo entero, la burguesía logró un dominio monopólico del capital, esto ocasionó la disparidad de la acumulación de la riqueza tanto entre los individuos como entre las naciones, lo que trajo como consecuencia; revoluciones, crisis económicas y hasta guerras entre los pueblos, pero el renacer del capitalismo se basó principalmente en la revaloración del capital y en la desvalorización tanto del sueldo como de la vida social.

En la actualidad sigue existiendo esa disparidad, existen millones de personas que viven en la pobreza y los hombres que tienen el poder, tanto político como económico, lo aseguran por varias generaciones más.

Esta disparidad obedece en gran parte al neoliberalismo “doctrina que ha sustentado una verdadera guerra económica contra la mayoría de la población que son los asalariados”⁴. La estrategia del Neoliberalismo radica en mantener firme la posición de deshumanización de la sociedad mediante el proceso educativo, dando más prioridad a lo curricular y reduciendo los espacios a lo filosófico y lo reflexivo del mundo actual. Su principio fundamental; la libertad de comercio, está basado en dar amplio apoyo y

⁴ GARRIDO Luis Javier en CHOMSKY, Noam. HEINZ Dieterich. La sociedad Global p. 7

libertad a las grandes empresas y hombres de negocios para que puedan trabajar e incrementar sus riquezas.

En lo educativo el Neoliberalismo ha controlado lo curricular de las escuelas argumentando que vivimos en una sociedad consumista, que de alguna manera se deben de satisfacer las necesidades del individuo, por lo que el perfil de un egresado de la universidad es más de cambio que de uso.

Las políticas del neoliberalismo emanadas de los centros de poder financiero trasnacional conocidas con el nombre de “globalización” pugnan por alcanzar la eficacia económica bajo banderas de “modernidad” o de “sociedad tolerante”

Los neoliberales dicen que para llegar a establecernos en la globalización debemos instalar nuestros quehaceres productivos en la esfera de la más pura competitividad. Y para eso debemos reclamarles a nuestros obreros que aumenten su productividad, que cuando lo hagamos, creceremos. Todos los reacomodos que se viven, responden a esa necesidad quizás incómoda pero ineluctable de globalización⁵

El concepto de globalización que se repite desde hace algunos años en el discurso oficial, lejos de ser una realidad de abundancia, ha generado grandes concentraciones de capital mediante la imposición del programa o agenda corporativa; reforzando los mecanismos de extracción de la plusvalía

⁵ GARCIA Federico, El Neoliberalismo, la globalización y el gato del país de las maravillas, en Instituciones Escolares, Antología U.P.N. p.15

en un espacio que incluye y a la vez desborda al antiguo sistema de Estados territoriales o economía internacional. Por otra parte, ha traído consigo el estancamiento de muchos sectores, tal es el caso de América Latina, donde el empobrecimiento, el desempleo o el subdesempleo de la mayoría de la población económicamente activa es cada día mas fuerte, afectando a los de la base de la pirámide de ingreso, quienes no pueden satisfacer algunas de las necesidades primordiales como son la alimentación, la salud y la educación.

El proceso de globalización que se presenta en el mundo moderno atrae también a los países subdesarrollados como México, que tras las experiencias neoliberales de los gobiernos que presidían Miguel De la Madrid, Carlos Salinas, y Ernesto Zedillo, han acentuado el bajo nivel de vida, “según se reconoce en los medios académicos norteamericanos y ello luego de que el Estado vendió cientos de empresas públicas obedeciendo ciegamente los dictados del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial”⁶

En la cuarta reunión del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe (PROMEDLACIV) de la ONU, efectuada en Quito en 1993, demanda en su nuevo modelo de desarrollo educativo, una transformación

⁶ GARRIDO Luis Javier en CHOMSKY, Noam. HEINZ Dieterich. La sociedad global, p. 8

profunda en la gestión educativa, que permita articular efectivamente la educación con las demandas económicas, sociales, políticas y culturales.

En México, en un intento de acelerar su desarrollo y mejorar el nivel de vida de los habitantes se ve la educación como factor clave del proceso y crecimiento del país. Surge como intento de alternativa el proyecto del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), con el cual se busca alcanzar una educación de altura, acorde a los nuevos tiempos y necesidades a que se enfrenta el país. A partir de la firma de este acuerdo se hicieron cambios sustanciales al sistema educativo, por considerar que éste es ámbito decisivo para el futuro de la nación, donde dicha reformulación comprende tres grandes apartados:

- El primero comprende la reorganización nacional del sistema educativo, mediante la descentralización, concediendo el control administrativo de la educación a cada uno de los estados, más no el de la currícula, la cual debe responder siempre a un carácter nacionalista. En palabras del Doctor José Ma. García Garduño⁷, el tema de la descentralización es, “un vino viejo en botella nueva”, además aclara, que la descentralización educativa tiene varias fases:

⁷ GARCIA Garduño, José Ma. Debilidades y fortalezas de la Gestión en las políticas públicas en Conferencia Magistral; 1er. Encuentro Estatal de Gestión Educativa, U.P.N. Unidades 081, 082, 083; Chihuahua, Chih, 24 de octubre de 2002.

- 1ª fase; se da la desconcentración de la S.E.P. a finales de la gestión del secretario Fernando Solana, en 1969 con la creación de las delegaciones; desconcentrando su aparato y traspasando esa función.
- 2ª fase; la federación o el poder central traspasa presupuesto y facultades al nivel estatal.
- 3ª fase; la privatización.

Y continúa,..... en el traspaso, nosotros estamos en el nivel estatal. De ahí sigue el municipio y después la escuela, cuando llegan las facultades administrativas y financieras a la escuela es cuando se completa la descentración, por lo que se deduce que nosotros los mexicanos estamos a la mitad del camino de la descentración.

- El segundo apartado comprende la reformulación de contenidos y materiales, con casi 20 años de vigencia, y,
- El tercer apartado se refiere a la revaloración de la función magisterial, bajo seis aspectos principales: la formación de maestros, actualización, salario profesional, vivienda, carrera magisterial y aprecio social de su trabajo.

La mejoría de los insumos del sistema educativo (maestros, programas, libros, materiales, etcétera) no basta para elevar la calidad educativa, se requiere a la vez de capacidad de organización de las

escuelas y de empeño para orientar responsablemente sus tareas hacia el logro de los aprendizajes de todos los alumnos.

La escuela tiene como misión lograr que los alumnos a través del conocimiento recibido y la práctica de los valores adquieran aprendizajes trascendentales, que logren desarrollar su capacidad crítica, reflexiva y propositiva para que con responsabilidad sean capaces de tomar sus propias decisiones.

La educación básica en México tiene una orientación filosófica basada en el Artículo Tercero de la Constitución Política Mexicana, ello se reglamenta en la Ley General de Educación, que se encuentran expresadas en los propósitos educativos de planes y programas de estudio. En el caso de educación primaria se pretende que los niños:

“Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de la información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permita aprender permanentemente y con independencia.”⁸ Se pretende que los alumnos sepan expresarse tanto de manera oral como escrita, que sepan recopilar información, traducirla y aplicarla, que sepan resolver los problemas

⁸ SEP Propósitos generales, en Planes y programas, p. 13

cotidianos y que se sepan enfrentar a ellos y sobre todo, propiciar en los alumnos aquellos conocimientos que les van a llevar a estructurar nuevos conocimientos, propiciar el desarrollo pleno de sus capacidades, para que vivan con dignidad, participen plenamente en el desarrollo y mejoren su calidad de vida.

De igual manera, es responsabilidad de la escuela lograr que los alumnos adquieran conocimientos científicos básicos, valores fundamentales para comprender el medio social y natural, preservar la salud y contribuir al mejoramiento del medio ambiente y participar con justicia en las acciones fundamentales de transformación y mejoramiento de la vida social

Como se puede observar, la misión de la escuela se centra básicamente en los propósitos antes mencionados. El primer propósito está enfocado al desarrollo de las habilidades intelectuales, ya que de ahí parte todo el conocimiento (son las herramientas esenciales para el aprendizaje), el asimilar los conocimientos de las asignaturas de español y matemáticas es primordial para el proceso educativo.

En el año de 1993 se modificó el Artículo 3° incorporando la obligatoriedad de la educación secundaria y eliminando el laicismo de las escuelas privadas.

Por su parte, la nueva Ley General de Educación de 1993 establece la equidad de la educación, así como la evaluación del sistema educativo y promueve la participación social en la conducción de la educación.

Los cambios acordados y realizados en la educación mexicana son trascendentales: garantizan constitucionalmente a la población mexicana nueve años de escolaridad básica, amplían la obligatoriedad del preescolar, establecen un nuevo compromiso por mayor cobertura, mayor calidad y la atención equitativa a todos los grupos de población hasta llegar al egreso del nivel básico; realizan cambios importantes en los Planes y Programas de Estudios y los libros de texto gratuitos; traspasan la operación de la educación básica a los estados de la república.⁹

Como se hace notar, con la firma del ANMEB el sistema educativo sufre importantes transformaciones con el propósito de elevar la calidad educativa. Pero, pese a los esfuerzos y a la puesta en práctica de las acciones de reforma educativa, los cambios no han sido muy notorios, ya que para que un cambio sea efectivo es necesario que la propuesta educativa se adecue a necesidades reales, es decir, para resolver el o los problemas que existen en cada centro escolar en particular, que los docentes acepten los cambios propuestos y que se cuente con los recursos necesarios.

⁹ DE IBARROLA, María, Reforma Educativa, en Instituciones Escolares, antología U.P.N. p. 128

La política educativa actual, plasmada en el Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006 por su parte, promueve la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas del nivel básico, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares que favorezcan el logro de los aprendizajes de los alumnos, mediante la participación corresponsable de alumnos, docentes, directivos y padres de familia.

B. Organización escolar

El hombre es un ser social por naturaleza, el vivir en sociedad le ha facilitado la subsistencia. Una vez formadas las sociedades surge la necesidad de ordenar las actividades (distribución de funciones y tareas) para poder así, alcanzar objetivos comunes, esto da origen a las organizaciones como estructuras específicas para el cumplimiento de determinados fines.

Uno de los fines o necesidades que siempre ha estado presente en las sociedades es precisamente la socialización de las nuevas generaciones, en este marco surge la escuela; organización históricamente determinada y culturalmente construida, es decir, la mayoría de las decisiones que se toman: formas de conducción de la organización, el cómo y el qué de la toma

de decisiones, las formas y el tipo de relaciones entre el centro escolar y las autoridades educativas, así como con la comunidad en la cual está inserta están determinadas por concepciones, valores e intereses de la sociedad, que describe de manera implícita el paso del individuo del grupo primario a la organización formal.

La organización escolar, trata de reagrupar y articular los diversos elementos que concurren en el funcionamiento interno de un sistema escolar (construcciones, programas escolares, personal docente, material didáctico, exámenes, investigación pedagógica, etc. Debe velar por una formación completa y permanente del personal docente, así como mejorar las condiciones de vida escolar e investigar metódicamente la coherencia máxima entre el funcionamiento de los diversos elementos para lograr los objetivos establecidos.

Joaquín Gairín, afirma que las instituciones escolares son con frecuencia consideradas como débiles organizativamente; menciona que existe un alto nivel de indeterminación debido a:

- La ambigüedad de sus metas, ya que se le asignan funciones variadas, complejas y no siempre bien limitadas en sus objetivos y medios. Entre las funciones que la sociedad exige que el sistema educativo cumpla algunas son explícitas (la socialización de las nuevas generaciones, la formación en las habilidades

fundamentales y en los procesos de razonamiento superiores de manera que el sujeto se adapte a un mundo de cambiante en continuo movimiento y aprenda por cuenta propia). Otras, en cambio, pueden descubrirse al analizar la cambiante problemática económica, política y cultural del mundo globalizado que nos ha tocado vivir.

- La comunidad escolar (maestros, alumnos, padres de familia) no posee una cultura uniforme; por lo que sus objetivos e intereses son también diferentes.
- Los miembros de la comunidad educativa carecen de identidad colectiva.
- La escasa interacción entre los profesores que se hace evidente en el celularismo o aislamiento.

Estas, entre otras cuestiones, hacen de la escuela una organización de difícil gestión. “La especificidad de las instituciones escolares dificulta su proceso de organización pero justifica más acusadamente su necesidad”¹⁰

Con el proceso de descentralización de los sistemas educativos se concede a las escuelas mayor grado de autonomía para definir sus propias estrategias de mejoramiento, que induzcan a una cultura de trabajo colectivo, autónomo, reflexivo y abierto a toda la comunidad escolar (docentes, directivos, padres de familia y alumnos) para que todos formen parte activa de un proyecto común; exponiendo sus puntos de vista, argumentándolos, colaborando, organizando, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones de manera colectiva.

¹⁰ GAIRIN, Joaquín. Escuela y planteamientos institucionales, en La gestión como quehacer escolar, Antología U.P.N. p. 67

Para el abordaje de la organización escolar, en la presente investigación se desglosan los siguientes tópicos: Proyecto Escolar, calidad educativa, comunidad educativa, relación director-docente, asesor técnico y actitudes.

C. El Proyecto Escolar

El Proyecto Escolar constituye una alternativa de organización para los centros escolares, surge de las políticas educativas que sientan las bases para el federalismo educativo y para una nueva participación social en la educación; los criterios de orientación para su diseño, operación, seguimiento y evaluación tienen su fundamento en los siguientes documentos legales y normativos:

- Artículo 3º Constitucional. Fracción II, incisos a y c, que establecen que la educación debe basarse en los resultados de progreso científico, luchar contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.
- La Ley General de Educación. Promulgada en 1993, en el contexto del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, con su propuesta del nuevo modelo de gestión educativa, mediante la participación social, la equidad, la democracia y la igualdad de oportunidades y que

concibe al individuo como un ser crítico en constante transformación y constructor permanente de su propio conocimiento.

- Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000. Que parte de la convicción de que la verdadera riqueza de los países radica en las cualidades de las personas que los integran y que tiene como propósito la realización plena de los principios y mandatos contenidos en el Artículo Tercero Constitucional y en las disposiciones de la Ley General de Educación; así mismo define el conjunto de tareas (formación, actualización y revaloración del magisterio, enfrentar el rezago educativo, ampliar la cobertura de los servicios educativos, elevar su calidad, mejorar su pertinencia, participación social en los procesos educativos; es decir vinculación escuela-comunidad) para consolidar innovaciones puestas en marcha a partir del Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa.

- Programa Nacional de Desarrollo Educativo 2001-2006. Que pone énfasis en la necesidad de ampliar las bases de poder y de toma de decisiones en los niveles más cercanos al proceso educativo: el aula y la escuela.

Sostiene que la calidad de la educación depende en buena medida de que se realicen las transformaciones que se requieren en la gestión del sistema, que el personal docente y directivo de cada escuela debe asumir colectivamente la responsabilidad de los resultados educativos, que deben

establecer relaciones de colaboración entre sí e impulsar la participación social y comprometerse con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.

En este plano, el proyecto escolar constituye un ejercicio de autonomía profesional para los miembros de la escuela, ellos pueden definir las formas de lograr los propósitos educativos por ser quienes mejor conocen la escuela y a los alumnos que atienden.

Un 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 primaria.¹¹

Una de las principales características del proyecto escolar es el trabajo conjunto; lo cual no significa que todos deben de realizar las mismas actividades en un mismo momento, sino que se refiere a la toma de decisiones colectivas que orienten las actividades individuales.

Es pertinente que los centros escolares emprendan como tarea principal, el deliberar su propia organización mediante la priorización de metas y la implementación de estrategias que propicien una buena interrelación, ya que en un centro escolar los resultados dependen en gran

medida de las interrelaciones entre las personas; mediante el proceso de mejoramiento de la calidad en equipo se enriquece a las personas que en el participan y se enriquece a la vez el proceso colectivo.

Es por esta razón que se debe de involucrar activamente a todos los agentes (docentes y directivos) en el establecimiento de metas comunes, reafirmando los compromisos de participación de todos los involucrados para lograr que la escuela trabaje como unidad; en un ambiente donde se comparten las metas y la responsabilidad de los resultados obtenidos, estableciendo estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje de conocimientos, habilidades y valores y una eficaz colaboración entre los integrantes (clima adecuado de trabajo), así como una nueva forma de ejercicio de la función directiva.

Dentro de esta nueva forma de organización el papel del director cobra gran relevancia ya que “una situación de mayor autonomía exige de directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referentes en la resolución de conflictos”¹²

¹¹ S.E.P. El Proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. p.11

¹² GAIRIN, Joaquín. La función directiva en la actualidad en La gestión como quehacer escolar, antología U.P.N. p. 70

De acuerdo con Sylvia Schmelkes, “Un cambio cultural sólido debe estar sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela”¹³. Entre estos valores los más prioritarios son la satisfacción de las necesidades de nuestros beneficiarios (nuestros alumnos), y el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro de la escuela y en torno a ella.

Razón por la cual, todo proceso de innovación debe de estar basado en metas comunes y en la evaluación constante que coadyuvará a evitar actuar improvisada y rutinariamente, transformando así, el funcionamiento habitual de cada plantel educativo, que se verá reflejado en el mejoramiento de la calidad educativa, entendida en términos prácticos como el logro de los propósitos educativos fundamentales del nivel.

La organización eficiente del trabajo escolar implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, tanto en su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los alumnos. Este proyecto escolar impulsará una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares.¹⁴

El tema en boga de hoy en día, es precisamente el de la puesta en marcha de los Proyectos Escolares, como parte de la política nacional de reforma educativa, con la finalidad de superar la crisis educativa: deserción,

¹³ S.E.P. SCHMELKES, Sylvia Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, p. 56

¹⁴ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, p. 43

deficiente nivel de aprovechamiento y baja eficiencia terminal, ello obedece a los cambios de las circunstancias históricas de las sociedades, que hace necesaria una auténtica transformación en el sistema, que induzca al alumno a permanecer en la escuela y a adquirir aprendizajes de calidad, ya que el fuerte desarrollo experimentado en el presente siglo, ha hecho pensar en la educación formal como importante factor de promoción al desarrollo científico, tecnológico y económico en general.

En el caso específico de las escuelas primarias del estado de Chihuahua, se enmarca dentro de un proceso coyuntural en la historia del estado, tanto en su contexto educativo como político. Tiene que ver con los procesos de descentralización de la educación en México, pero también con el arribo a la gubernamentera del estado de un partido que hasta entonces había sido de la oposición.¹⁵

En nuestro estado, la idea de trabajar con proyecto escolar desde un inicio no fue bien aceptada por los docentes, ello obedeció en parte a que esta propuesta provenía de una ideología política opuesta a la de la gran mayoría del magisterio y a que además existía un ambiente hostil entre ambas partes (gobierno y magisterio).

En aquella ocasión, participaron más de 4,000 docentes en el proceso de capacitación, de donde sólo surgieron 218 proyectos, que

¹⁵ Secretaría De Educación y Cultura, ORTEGA, Estrada Federico en El proyecto escolar en Chihuahua Abril-Mayo de 2000, p. 14

debido a “la escasa experiencia del sistema administrativo para responder a las demandas específicas de las escuelas”¹⁶ se dio una tardía y en algunos casos nula respuesta a sus peticiones de materiales didácticos, de capacitación o de asesoría académica a directores y personal docente, aunado esto, a la cultura escolar que determinaron en gran medida el escaso interés de los colegiados por participar en dichos trabajos.

El Proyecto Escolar se convierte en la herramienta organizativa-formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos, por lo que requiere de la corresponsabilidad de los docentes y directivos sobre el quehacer escolar.

Mediante el trabajo con el proyecto escolar se pretende que los maestros y directivos orienten todas las tareas que realizan en la escuela hacia el logro de los propósitos educativos, colocando a la enseñanza-aprendizaje en el centro de las actividades cotidianas; “asuman profesionalmente la responsabilidad de su tarea educativa;”¹⁷ dando prioridad a la solución de los problemas que obstaculizan el aprovechamiento de los alumnos.

¹⁶ Ibidem, p. 15

¹⁷ S.E.P. El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela, p. 19

Se pretende también el óptimo aprovechamiento de los recursos, la incorporación de la evaluación interna como práctica sistemática de la escuela y la creación de una cultura de trabajo en equipo, permitiendo así mismo la construcción de la autonomía y fomentando un mayor compromiso en los colectivos, con miras de mejorar los procesos y resultados propiamente pedagógicos que son responsabilidad específica de docentes y directivos.

Por otra parte, se pretende mantener informados a los padres y madres de familia acerca de los avances y obstáculos del aprendizaje de los alumnos; abriendo mayores espacios para la participación social e involucrando a los padres y madres de familia en la tarea educativa.

El Proyecto Escolar es equivalente al plan anual de trabajo en los casos en que éste último documento se elabore con la participación de todos los maestros y directivos, esté basado en un diagnóstico confiable, establezca objetivos precisos y no se reduzca a la enumeración de actividades rutinarias de los maestros y directivos.¹⁸

La construcción del proyecto escolar requiere de varios elementos:

- **Objetivos**

Los objetivos del Proyecto Escolar son una imagen anticipada del grado de solución de un problema en el lapso de un año. Los objetivos son

¹⁸ *Ibíd*em, p. 21

planteados al inicio del trabajo con el proyecto escolar; se orientan hacia la solución del o los principales problemas que obstaculizan el cumplimiento de la misión de la escuela y que han sido identificados en el diagnóstico. Los objetivos expresan lo que la escuela pretende lograr respecto al aprendizaje de todos los alumnos, tomando en cuenta las habilidades intelectuales y/o conocimientos no desarrollados conforme lo planteado en el plan y programas de estudio. En este sentido, un proyecto puede tener uno o varios objetivos, en tal caso, es conveniente identificar objetivos a largo y mediano plazo.

Los objetivos constituyen la guía para definir las actividades, éstos deben de ser acordados por todos los maestros de la escuela; su planteamiento debe tener sentido tanto para los directivos como para todos los profesores y alumnos, es decir para todos los grados y grupos, además, deben ser precisos para que a todos los actores les quede clara su misión por cumplir.

- Los recursos de la escuela

Después de establecer los objetivos y antes de definir las estrategias y actividades es importante considerar los recursos con los cuales cuenta el plantel para realizar las acciones propuestas, así elaboraremos nuestro

proyecto con realismo; por ello es necesario que hagamos una lista de los recursos con los que contamos y veamos la manera de optimizarlos.

Los recursos pueden ser de tres tipos:

- 1) Humanos. Incluye a todos los maestros y directivos de la escuela, su disposición y compromiso para colaborar, así como la formación, actualización y experiencia de cada uno de ellos.
- 2) Materiales. Edificio escolar, mobiliario, así como los materiales de uso didáctico (libros de maestros y alumnos, ficheros didácticos, libros del Rincón, etcétera)
- 3) Tiempo. Referido específicamente al tiempo disponible para el trabajo conjunto y el establecimiento de acuerdos.

- Acuerdos generales para la enseñanza y funcionamiento de la escuela.

Para lograr los objetivos del proyecto, cada centro escolar debe de establecer acuerdos generales relacionados con las causas de los problemas identificados y teniendo como marco de referencia los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudio, para lo cual es necesario que todos los maestros conozcan no sólo los programas del grado que atienden, sino el plan general y los propósitos del nivel, los acuerdos tomados deben hacer referencia a:

1. El enfoque y las formas de enseñanza, criterios de evaluación y uso de materiales educativos.

2. El modo de organización y funcionamiento de la escuela (papel del director, relación entre maestros y distribución de horarios).
3. Relación entre maestros y directivos de la escuela con los padres y las madres de familia, esta debe de contemplar el tipo de colaboración deseable y los mecanismos de comunicación.

- Las estrategias

Constituyen un plan general de acción (qué vamos a hacer todos).

Las estrategias son un conjunto organizado de actividades y acciones a través de las cuales se pretende alcanzar los objetivos planteados en el proyecto, son de carácter general, pero las actividades específicas a desarrollar en cada aula deben considerar las características propias de los alumnos y los acuerdos generales sobre las formas de enseñanza, deben de ser congruentes con el diagnóstico y abarcar los tres ámbitos analizados:

- 1) El trabajo en el aula y las formas de enseñanza.
- 2) La organización y funcionamiento de la escuela (incluyendo la actualización de los maestros y la planeación de los espacios y tiempos para el trabajo conjunto.
- 3) La relación entre la escuela y las familias de los alumnos.

- Las actividades

Una actividad es entendida como una acción específica; uno de los pasos para lograr un objetivo; la articulación de varias actividades conforman una estrategia por lo que deben también abarcar los tres ámbitos analizados en el diagnóstico.

Cada maestro debe definir actividades específicas para su grupo sin perder de vista las orientaciones señaladas en el plan y programas de estudio y las características del contexto escolar, socializando con los compañeros del mismo grado y contrastando con los grados antecedentes y precedentes con el fin de cuidar que haya continuidad de la enseñanza en todos los grados de la educación primaria.

Al momento de definir las actividades es necesario especificar cuáles deberán ser realizadas por toda la escuela y cuáles por los diferentes ciclos, grados o grupos, dependiendo de la intensidad del problema y de los propósitos específicos de cada grado y ciclo escolar.

- Cronograma

Para que todos los integrantes de la comunidad educativa tengan claro los compromisos que les corresponden, se recomienda hacer un registro de las actividades propuestas, especificando quien o quienes son

los responsables, así como el periodo de tiempo en el cual se realizarán y si las actividades son permanentes o temporales (un bimestre o semestre), o periódicas (una o dos veces durante el ciclo, por ejemplo), la elaboración del cronograma facilita el seguimiento y la evaluación del proyecto.

Por otra parte, el análisis de la práctica educativa debe realizarse en conjunto y no de manera aislada, es mediante la reflexión de los actores escolares acerca del rol de la escuela frente a la sociedad, de la conceptualización de educación, cultura, conocimiento, calidad de la educación, evaluación de la educación, currículum, proyecto escolar y la relación entre estos dos, participación de cada uno de los integrantes, así como de la comunidad, como se llega a lo que es: la gestión escolar, definida como el conjunto de acciones emprendidas por el directivo escolar para promover y posibilitar la realización de la tarea pedagógica mediante el trabajo colectivo para favorecer el logro de los perfiles de los educandos, la transformación de la práctica docente y la apertura y vinculación hacia la comunidad para mejorar así el aprendizaje.

La gestión de instituciones educativas, proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos escolares educativos institucionales.¹⁹

¹⁹ CHAVEZ, S. Patricio. Gestión de Instituciones Educativas, en Bases para la planeación escolar, Antología U.P.N. p. 62

Al momento de conjuntar esfuerzos en lo que es la misión escolar, y que implica una cultura de aprender a vivir la autonomía de la escuela se construye el proyecto de desarrollo educativo propio, en el marco de los propósitos educativos nacionales.

El trabajo con el proyecto escolar conlleva un proceso metodológico de construcción, el cual se divide en seis fases que implican retos y obstáculos a superar y que dada la condición de que cada contexto, plantel y problemáticas son diferentes, no hay receta válida que funcione para todos los planteles, por lo que cada colectivo escolar decidirá su ruta a seguir.

Fases del proyecto escolar²⁰

➤ Fase 1. Preparación

En esta fase se debe de revisar la información acerca del proyecto, qué es, en qué consiste, así como de sus alcances y limitaciones, constituye una serie de estrategias y actividades cuyo propósito es informar al colectivo escolar acerca de los fundamentos teóricos y metodológicos del proyecto escolar. “La fase de preparación es el momento de inicio del proyecto escolar, la que motiva, orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad

²⁰ ACEVEDO J. Miguel Angel, Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar en la educación secundaria técnica, p.33

educativa para alcanzar los objetivos del proyecto”²¹, en esta fase se inicia y decide el cambio y en la medida que recibamos información sobre el Proyecto Escolar, estaremos convencidos de su trascendencia y tendremos la disposición necesaria para iniciar su desarrollo.

Actividades sugeridas:

- Convocar a reunión de Consejo Técnico Escolar para difundir y analizar el Proyecto Escolar.
- Organizar las estrategias y metodología para la promoción y difusión del Proyecto escolar.
- Preparar los materiales considerados necesarios para su difusión.
- Convocar a las personas necesarias para la integración del Consejo Técnico Escolar de Participación Social (maestros, padres de familia, autoridades, exalumnos).

➤ Fase 2. Diagnóstico

El diagnóstico, es condición indispensable para iniciar un proceso de cambio, ya que mediante la participación de todo el personal de la escuela se analiza la situación prevaleciente en la misma, principalmente de los

²¹ GOMEZ, Villalpando Amando, COSIO, Cevallos Manuel y CARRILLO, Carrillo Martina Guía operativa para la elaboración del Proyecto Escolar, en Bases para la planeación, Antología U.P.N. p.93

logros educativos de los alumnos, para realizar una descripción puntual y detallada de la situación actual, identificando las fortalezas y debilidades, y las causas que explican esa situación rescatando información objetiva y real, planteando alternativas de solución y construyendo colectivamente la visión de futuro.

La Finalidad del diagnóstico es contestar con la mayor precisión posible las siguientes preguntas: ¿En qué medida nuestra escuela cumple con su misión? ¿Cuáles son los logros educativos de nuestros alumnos? ¿Qué deficiencias se observan en los resultados educativos? ¿A cuántos y a quiénes afectan los problemas? ¿Cuáles son las causas de esos problemas?²²

Actividades sugeridas:

Se recomienda organizar equipos de trabajo para describir el estado actual del plantel, mismo que debe de quedar redactado en un informe y que tendrá como base la recopilación de información derivada de:

- La opinión de los propios maestros, de los padres de familia y de los alumnos.
- Las estadísticas escolares y los cuadernos de los alumnos son fuentes especialmente importantes ya que nos permiten conocer los problemas que enfrenta la escuela con respecto al logro de los propósitos educativos y precisar aquellos que son de su responsabilidad; la estadística escolar no sólo tiene carácter administrativo, en los registros de inscripción, asistencia,

²² S.E.P. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? S.E.P. p. 13

evaluación, así como en las boletas de calificaciones es posible recuperar información generada en el ciclo escolar, lo cual permite tener una visión amplia de los principales logros y problemas que enfrenta la escuela; conocemos asuntos básicos como: inscripción anual, permanencia, deserción, reprobación, eficiencia terminal y acreditación.

A través de los cuadernos de los alumnos es posible reconocer qué es lo que se enseña, a qué contenidos se les concede mayor importancia así como el tiempo que se dedica a la realización de ejercicios de repetición, de reflexión y a los de aplicación de conocimientos prácticos, a través de los cuadernos se tiene una imagen del trabajo que planea el maestro.

La evaluación de los resultados educativos proporcionan valiosa información, por ejemplo: los exámenes bien elaborados nos permiten contar con elementos sobre los conocimientos académicos de los alumnos.

La revisión y análisis de cada fuente nos permite identificar distintos problemas, quizá algunos de ellos aún cuando afectan los resultados académicos, no competen a la misión fundamental de la escuela; tal es el caso de los problemas sociales que deben ser descartados por no poder incidir en su solución.

Una vez que se obtenga esta información se debe de proceder a hacer una jerarquización de los problemas detectados y a seleccionar el o los problemas en los cuales se enfocará su proyecto escolar, para redactar un informe del estado actual del plantel que incluya los siguientes datos: infraestructura, organización, recursos con que cuenta, características del personal, relaciones interpersonales, relaciones con la comunidad, fortalezas y debilidades., planteamiento de alternativas de solución y la visión de futuro.

“Tener una visión de futuro de lo que deseamos alcanzar en lo educativo, nos ayuda a dar un sentido y un para qué a nuestras acciones”.²³ Para tener nuestra visión de futuro debemos de reflexionar acerca de los siguientes aspectos:

- Las características que debe tener el futuro ciudadano para tener un país más libre, más justo y más humano.
- La manera en que se puede fomentar y formar desde la escuela esas cualidades en el ser humano.
- El tipo de relaciones interpersonales que debe de darse entre los docentes, directivos, padres de familia, autoridades educativas, etcétera, para lograr una formación integral de nuestros alumnos.

²³ GOMEZ Villalpando, Armando. COSIO Ceballos, Manuel. CARRILLO Carrillo, Martina Guía operativa para la elaboración del proyecto Escolar, en Bases para la planeación, Ant. U.P.N. p. 94

- Cómo y mediante qué elementos desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje formativo que acrecente las facultades intelectuales, morales, sociales, actitudinales y físicas en los alumnos.
- Los contenidos pertinentes para alcanzar esa formación óptima deseable.
- Hasta qué punto nos corresponde actuar como docentes y en qué debemos cambiar.

➤ Fase 3. Diseño

La palabra diseño tiene varias definiciones, de acuerdo a la corriente tradicional de la administración se le asocia con la planeación.

Bajo el enfoque de la Gestión Escolar, el diseño no se reduce a la toma de decisiones por parte del personal directivo, sino, como sentido esencial, propone la participación de todos los actores y estamentos presentes en el colectivo escolar con el propósito de generar la diversificación de las ideas innovadoras, así como el compromiso y el involucramiento en el futuro desarrollo del plantel.²⁴

La calidad de la educación comienza desde el diseño del proceso educativo, desde que definimos qué aprendizajes queremos lograr y el cómo los queremos lograr.

²⁴S.E.P. PONCE Rivas, Antonio. Fases del Proyecto Escolar, Antología de Gestión Educativa, p.408

Con base en los problemas seleccionados se hará el planteamiento del(os) problema(s), se plantearán los objetivos del proyecto escolar, mismos que irán encaminados a solucionar los principales problemas detectados en los tres ámbitos analizados (formas de enseñanza, organización interna de la escuela y relación con los padres y madres de familia). Y se determinarán los compromisos de participación. Se diseñarán las estrategias de solución, seguimiento y evaluación, así como los recursos y apoyos necesarios para la ejecución de las mismas.

Actividades sugeridas:

- Jerarquizar los problemas para darles solución a corto, mediano y largo plazo (si no se tiene experiencia en el trabajo con el Proyecto Escolar se recomienda elegir un solo problema); Construir los objetivos del Proyecto Escolar de manera colectiva. Determinar de manera individual, por equipos y en colectivo los compromisos de participación.
- Diseñar estrategias de solución, seguimiento y evaluación.
Las estrategias de solución, seguimiento y evaluación, deberán ser diseñadas en equipo, determinando las formas, aspectos y grado de participación de agentes externos y exponiendo en plenaria las propuestas generadas por los equipos para seleccionar las más viables.

Determinar estrategias de vinculación escuela-comunidad y realizar ajustes a las propuestas, a partir de las observaciones realizadas por el colectivo.

Seleccionar los recursos y apoyos de que dispone la escuela y que son necesarios para la operación y seguimiento del Proyecto Escolar.

- Constrastar entre los recursos y apoyos disponibles y los necesarios.

➤ Fase 4. Construcción de la viabilidad

Consiste en la revisión permanente, para asegurar el cumplimiento de las acciones y la pertinencia de éstas. La viabilidad de acuerdo con Frigerio, Poggi y Tiramoni “constituye un proceso de construcción permanente que parte del conocimiento y grado de involucramiento de los actores en el proyecto escolar;”²⁵

Actividades sugeridas:

- Valorar la pertinencia de las acciones planteadas mediante la revisión de los acuerdos establecidos para la operación de Proyecto Educativo.

²⁵ Ibídem p.409

- Hacer los ajustes necesarios a los apartados del Proyecto Escolar de acuerdo con los propósitos establecidos.
- Revisar que las estrategias de seguimiento y evaluación planteadas sean las adecuadas, que permitan obtener datos reales, y elaborar informes fidedignos.
- Elaborar un instrumento (cronograma, diagrama de flujo, etc) que permita dar continuidad a las acciones de seguimiento y evaluación de todos los componentes del Proyecto Escolar.

➤ Fase 5. Operación y seguimiento

La fase de operación es el momento cumbre de nuestro Proyecto Escolar; el momento en que ponemos manos a la obra y nos mantenemos en alerta para sostener la conducción hacia las metas trazadas; Esta fase tiene como propósito la realización de los planteamientos y procedimientos definidos en el diseño, requiere del registro continuo (cronograma, informes, etc.) y permanente, que brinde información oportuna del avance alcanzado en cada momento, para poder así, observar la participación de los actores en cada una de las acciones y conocer el grado de compromiso que han ido adquiriendo en la transformación de su escuela.

El seguimiento es la revisión periódica a nuestros compromisos, a las estrategias aplicadas y al logro de los objetivos que nos fijamos. “es un

proceso periódico de estimulación en la medida en que nuestros esfuerzos están encaminándose hacia el rumbo correcto, y necesita para ser efectivo y útil, que determinemos los tiempos y las formas en que vamos a efectuarlo”²⁶

Actividades sugeridas:

- Definición clara y precisa de los propósitos, de la conformación de los equipos de trabajo, de los momentos de realización de cada acción, de las fechas de terminación de cada uno de los productos esperados y de los informes al colectivo.
- Reuniones colegiadas para evaluar las acciones realizadas; éxitos obtenidos y obstáculos encontrados durante la puesta en marcha de las acciones.
- Verificación de la congruencia entre los propósitos planteados, las acciones realizadas y los procedimientos aplicados.

➤ Fase 6. Evaluación

La evaluación es el proceso que permite conocer el avance de las actividades con el fin de aplicar los correctivos necesarios, es por ello, que el colectivo necesita un proceso confiable, continuo y permanente de información que le permita tener una explicación sobre las modificaciones de

²⁶ GOMEZ Villalpando, Armando. COSIO Ceballos, Manuel. CARRILLO Carrillo Martina. Guía operativa para la elaboración del Proyecto Escolar, en Bases para la planeación, Antología U.P.N. p 99

las relaciones, situaciones y condiciones de la escuela a partir del trabajo con Proyecto Escolar.

La evaluación es un proceso que nos permite conocer de manera continua el avance de las actividades del Proyecto Escolar; es volver la vista atrás después de haber realizado cada una de las actividades y observar los logros obtenidos. Por lo que:

- Los parámetros e indicadores de evaluación, así como los correctivos necesarios, deben tener significación para todos los actores involucrados.
- Se requiere de un proceso confiable, continuo y permanente de información, que permita tener una explicación sobre las modificaciones de las relaciones, situaciones y condiciones de la escuela a partir del proceso de construcción del Proyecto Escolar.

Actividades sugeridas:

- Construir los parámetros e indicadores de evaluación en reuniones colegiadas.
- Establecer formas de evaluación como parte integral del trabajo que permitan analizar los avances alcanzados en cada momento, así como las modificaciones de la problemática escolar.

- Determinar en un cronograma de actividades las fechas y/o momentos de evaluación parcial y total que reporten resultados de su avance.
- Buscar colectivamente medidas correctivas a las desviaciones detectadas durante el seguimiento de las acciones.

La evaluación es la revisión colectiva realizada al final del ciclo escolar referente a los cambios observados en nuestros alumnos y en la comunidad, así como la valoración sistemática de todos y cada uno de los apartados de nuestro Proyecto Escolar en función de los resultados obtenidos.²⁷

La fase de evaluación es el momento culminante del Proyecto Escolar; el momento de conocer el impacto de los resultados de la vida escolar del plantel y su trascendencia al contexto comunitario, de hacer un balance de los resultados y presentarlos a la comunidad. Si llevamos un seguimiento continuo y sistemático de manera adecuada, al final del ciclo escolar estaremos en posibilidades de advertir en nuestros alumnos, en nosotros y en la propia comunidad, cambios significativos.

Se sugiere dar una estructura al documento, puesto que un organigrama facilita la elaboración del trabajo (Ver anexo No.4).

²⁷ Ibídem p. 100

D. Calidad educativa

Hablar de calidad de la educación, es hacer referencia a procesos y resultados de aprendizaje de los alumnos; es “referirnos a la relevancia, la eficacia, la equidad y la eficiencia”²⁸ componentes básicos de la calidad educativa, establecidos en el marco normativo de la educación en nuestro país.

La **relevancia** de la educación radica en planear y ejecutar adecuadamente aquellos aspectos que coadyuven al desarrollo integral del educando. Para que la educación básica sea relevante ha de corresponder a las necesidades e intereses del niño como persona, por lo que debe de identificar los escenarios futuros que permitan imaginar los requerimientos y exigencias que el medio impondrá a éste niño en un futuro, ya sea en los niveles superiores del sistema educativo o en el mercado laboral. Así mismo deberá procurar que estos beneficios alcancen también a los grupos sociales que rodean al individuo, formando alumnos críticos, capaces de luchar por una sociedad democrática.

²⁸ S.E.P. SCHMELKES, Sylvia, La calidad de los resultados educativos Problemas y políticas de la educación básica (1999) p. 83

En este aspecto la relación con gestión escolar radica en que la educación no es relevante si no se parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta la escuela.

La **eficacia** de la educación se refiere al logro de los objetivos de aprendizaje de todos los alumnos en el tiempo previsto para ello; al completo y total cumplimiento de tiempos, contenidos que el sistema educativo exige, así como al logro de un aprendizaje funcional, aplicable a la vida.

La **equidad** implica la necesidad de reconocer puntos de partida distintos y a la vez un objetivo de llegada semejante para todos los alumnos, comprende el trabajo grupal, pero a la vez individualizado con aquellos niños que necesitan de un mayor apoyo por parte del maestro, para asegurar de esta manera el logro de los objetivos. Se debe ofrecer apoyos diferenciales que garanticen que los objetivos educativos se logren en todos los alumnos. (Sin que ello impida que algunos alumnos puedan llegar aún más lejos).

Tal y como lo mencionara el Doctor Rafael Quiroz,²⁹ la búsqueda de equidad ha sido una de las preocupaciones fundamentales de la reforma educativa que se plasma en las últimas décadas en una ampliación a la

²⁹ QUIROZ, Rafael, La Reforma integral de la Educación en México: el caso de la escuela secundaria, en Conferencia Magistral; 1er. Encuentro Estatal de Gestión Educativa, U.P.N. Unidades 081, 082 y 083, Chihuahua, Chih., a 25 de octubre de 2002.

cobertura de los servicios educativos, donde el concepto integral de equidad es el que hace referencia a la reducción de la diferencia de oportunidades entre lo que social y económicamente son desiguales.

La **eficiencia** hace referencia a lo que cuesta alcanzar los objetivos deseados, por lo que debemos tener presente que los problemas más fuertes en el ámbito educativo son los altos índices de reprobación y deserción, los cuales pueden ser abatidos mediante el óptimo empleo de los recursos humanos y financieros con que el sistema educativo cuenta.

A partir de la firma del ANMEB y con el propósito de mejorar la calidad educativa, entendida ésta, como el logro de los propósitos educativos fundamentales del nivel, se han emprendido acciones en diversos campos: el financiamiento, la organización general del sistema, los planes y programas de estudio, los materiales educativos, así como los libros de texto gratuitos en educación primaria y secundaria; que es un valioso apoyo didáctico, el cual ofrece el desarrollo adecuado de los contenidos fundamentales del programa de estudio y responde a los intereses y necesidades; así como también corresponde al enfoque y los propósitos del programa convirtiéndose en una rica fuente de conocimientos, juicios y sugerencias, de mayor importancia en la medida que el alumno comprende el contenido que se ofrece, y más formativo aún, en cuanto le permite

analizar el pensamiento ajeno con apreciación reflexiva y crítica. Así el alumno va preparándose para la vida actual y futura.

La calidad que se persigue en el nivel básico es en sí, el hecho de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de las habilidades para la resolución de problemas y la capacidad de continuar aprendiendo, también se requiere del desarrollo de valores y actitudes acordes a las que la sociedad demanda.

E. Comunidad educativa

La Comunidad educativa la conforman quienes convergen y participan activa y armónicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje: educadores, educandos, autoridades escolares y miembros de la comunidad.

Es importante recordar que la tarea fundamental de toda escuela primaria es lograr que sus alumnos adquieran los conocimientos y habilidades básicas, establecidas en planes y programas de estudio. Para cumplir con esta tarea, es necesario reconocer que esos propósitos se ven a lo largo de los seis años en que los niños asisten a la escuela, con el aporte de cada grado que cursan. De ahí la necesidad de que cada plantel constituya una unidad educativa en donde todos los profesores, incluido el

director, trabajen como verdaderos equipos de trabajo con un objetivo común: proporcionar aprendizajes de calidad a todos los niños que atienden.

En el trabajo del aula se enfrenta a una serie de retos que hacen necesaria la colaboración de todos los profesores, porque si bien es cierto, en los resultados que los alumnos obtienen al concluir un nivel educativo se ve reflejado el trabajo de todo el equipo docente, por ello es necesario que haya congruencia en los estilos de enseñanza de los distintos profesores, para evitar que los alumnos reciban orientaciones distintas o contradictorias al pasar de un grado a otro. Razón por la cual la escuela debe funcionar como un espacio para concretar aprendizajes de calidad para todos los alumnos, un espacio para recuperar el sentido y la significación de las prácticas pedagógicas, esto es, como unidad educativa, lo cual significa:

- a) Que todas las acciones en el aula tengan como orientación principal los propósitos básicos de cada nivel educativo.
- b) Que existan estilos de enseñanza y de relación de los profesores con los alumnos congruentes entre sí y con los propósitos educativos.
- c) Que en la escuela existan normas acordadas entre los profesores, el personal directivo y, en la medida de lo posible, con los alumnos y los padres de familia, que establezcan claramente los derechos, las responsabilidades y las obligaciones de todos los que conviven en ella, para contribuir a una sociedad democrática.³⁰

³⁰ FULLAN, Michael, HARGREAVES, Andy, La escuela que queremos, S.E.P. p. 9

La escuela llegará a ser una “unidad educativa” en la medida en que las transformaciones en el interior del sistema se traduzcan en mayor poder de decisión sobre el desarrollo de una tarea educativa de calidad en su comunidad.

En algunos estudios que datan desde las investigaciones de Kurt Lewin se concede una gran importancia a aspectos como colaboración y acción y que resultan indispensables en la intervención voluntaria, en la cual los miembros de la comunidad bajo la guía experta de los psicólogos sociales serán responsables de la recolección y análisis de los datos sobre dicha comunidad. Él opinaba al respecto, que se daría una mayor aceptación por parte de la comunidad hacia los datos y aplicaciones al ser el resultado de su propia investigación, que al resultado de una investigación externa.

En el sistema educativo, la práctica puede ser mejorada mediante el estudio sistemático y la reflexión crítica, para reconocer contradicciones, aciertos y desaciertos, esto se logra mediante el auto análisis, por lo que resulta de vital importancia el trabajo en grupo colegiado.

Debe tenerse especial cuidado en este aspecto, ya que no puede darse proceso alguno de mejoramiento de la calidad si no se está plenamente convencido y se participa de una manera activa por parte de

todo el grupo, pues es en conjunto como se analiza la práctica y se emprenden acciones para la resolución de problemas, el compromiso debe ser de todos. El compromiso implica un cambio cultural. Se trata de fortalecer valores compartidos, de vivirlos día con día, y de renovarlos grupalmente.

F. Relación director-docente

Todo trabajo grupal implica una coordinación, en el proceso del mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental, además, se exige de él una función muy diferente a la que venía desarrollando años atrás, se requiere de una coordinación académica capaz de generar procesos basados en el respeto a las personas y en el diálogo, ya que la calidad requiere de un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango.

El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.³¹

En palabras de Sylvia Schmelkes, al director le corresponde la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela

³¹ S.E.P. SCHMELKES Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, p. 65

logra niveles de resultados cada vez más mejores y más acordes con las necesidades de los beneficiarios, e igualmente menciona que para la filosofía de la calidad, la clave consiste en que los directores entiendan que ellos son el problema por el hecho de no asumir las funciones antes descritas.

El reto de trabajar con proyecto en la gestión escolar se relaciona sin duda con los espacios de autonomía que la escuela tendrá que desarrollar.

Sería ilusorio aspirar a elevar la calidad educativa únicamente a través de las medidas de política diseñadas a nivel central y estandarizadas para todas las escuelas, ya que si bien, impulsan el crecimiento del sistema, debido a la diversidad de las escuelas no garantizan la calidad; ésta depende de las interrelaciones que se establecen entre las personas que laboran en cada plantel; depende del trabajo de grupo; entendiendo al grupo de acuerdo a la concepción de Marx como: "el intermedio entre hombre y sociedad, es un espacio-tiempo en el cual se entrecruzan estructura mental y estructura social; es el lugar por donde se transita"³².

La teoría de los grupos operativos, creada por Enrique Pichón-Riviere (educador argentino) constituye una modalidad sistemática de la actividad de

³² BAULEO, A. Reconstrucción histórica de la Psicología Social, en Procesos inter individuales y grupales, Antología U.P.N. p. 26

toma de conciencia del fenómeno grupal, donde la dinámica de los grupos, es decir, lo que pasa al interior del grupo en las interacciones de las personas que lo conforman, desde un enfoque operativo “debe de reunir cuatro conceptos básicos tarea, temática, técnica y dinámica”³³ Conceptos que el coordinador de un grupo, en este caso el director, debe de tener presentes, ya que se refieren a diferentes aspectos y en la medida que logre hacer una clara diferenciación de dichos conceptos podrá elaborar hipótesis de trabajo más apegados a la realidad del grupo.

Al hablar de tarea, se hace referencia al objetivo que el grupo se ha propuesto alcanzar, al objetivo que ha reunido a los participantes alrededor de un trabajo grupal, al para qué de dicho trabajo; en el caso específico de los docentes, la tarea que se persigue mediante el trabajo con el Proyecto Escolar es la de elevar la calidad educativa.

Desde el punto de vista de Martha Casarini, el “qué” constituye una fuente del currículum, el “¿por qué” y “¿para qué?” enseñar-aprender; es decir, “las macrofinalidades o propósitos generales que encabezan un proyecto curricular y orientan su desarrollo”.³⁴

³³ ZARZAR, Charur Carlos Grupos de aprendizaje, p.67

³⁴ CASARINI Ratto, Martha; Las fuentes curriculares, en Teoría y diseño curricular p. 39

“La tarea debe de estar en la mente de todos, participantes y coordinador, como aquello hacia lo cual van dirigidos todos los esfuerzos, tanto individuales como grupales”³⁵ La calidad educativa que constituye la tarea, debe de guiar, dirigir y orientar todas las acciones, lo toma de decisiones y el establecimiento de compromisos, ésta sería la tarea explícita del grupo, es decir la tarea que se ha establecido de una manera clara y precisa, como un objetivo a lograr por el grupo.

De acuerdo con la teoría de grupos operativos, el reto no consiste en reunirse en torno a una tarea, sino en hacer que el grupo llegue a funcionar realmente como tal, lo cual equivale a una verdadera integración de los participantes en el trabajo de equipo.

Si fijamos nuestra atención en los valores subjetivos (factor humano) podemos detectar una serie de obstáculos que impiden el buen funcionamiento del grupo, y es la superación de esos obstáculos lo que constituye la tarea implícita del grupo.

Lo que diferencia la tarea explícita de la implícita es que mediante la primera se pretende alcanzar una meta en tanto que la última tiene como propósito la verdadera formación de grupo.

³⁵ ZARZAR, Charur Carlos Grupos de aprendizaje p. 69

Otro concepto es el de la temática, que hace referencia al qué del trabajo grupal: qué se ve, qué se estudia, qué se analiza, en qué se trabaja. En este sentido podemos hablar de la temática del Proyecto Escolar; qué problema tratamos de resolver y que en este caso, constituye otra fuente del currículum (intención, plan o prescripción respecto a lo que se pretende que logre la escuela): ¿qué enseñar-aprender? Interrogante que se contesta a través de la selección y organización de aquellos contenidos considerados cultural y socialmente verdaderos y necesarios.

Como puede observarse, la temática y la tarea grupal guardan una estrecha relación.

Por otra parte, la técnica hace referencia al cómo del trabajo grupal: cómo enfrenta el grupo la problemática seleccionada, como se organiza para trabajarla, así como a los procedimientos y medios para alcanzar las metas propuestas surgidas en grupo colegiado. El ¿cómo enseñar-aprender? Qué “supone un planteamiento psicodidáctico sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje en áreas específicas del conocimiento adecuadas a los momentos particulares del aprendiz (niño, adolescente, adulto)”.³⁶ Esta pregunta se refiere a la organización y secuencia de las actividades de aprendizaje y a las estrategias de enseñanza.

³⁶ CASARINI Ratto, Martha; Las fuentes curriculares, en Teoría y diseño curricular p.40

Por otra parte, la temática de un curso o reunión siempre es desarrollada mediante una técnica, llámese grupo colegiado, seminario, mesa redonda, discusión de grupos pequeños, plenaria, etc.

Existen otras técnicas que el coordinador puede utilizar para propiciar la integración y el crecimiento del grupo y/o para desarrollar actividades y habilidades de colaboración y trabajo en equipo que favorecen el buen desempeño del trabajo grupal: técnicas de rompimiento de hielo, de comunicación, etc.

Existen además otro tipo de técnicas, llamadas también ejercicios estructurados; son juegos grupales en los que se procura reproducir artificialmente una situación de la vida real, preferentemente del ámbito social y cuya finalidad es analizar las actitudes y la actuación de los participantes.

Las técnicas de dinámica de grupo pueden tener tres finalidades:

- Propiciar un mayor conocimiento e integración entre todos los participantes.
- Facilitar el trabajo y la organización grupal.
- Facilitar el surgimiento de actitudes individuales y grupales que venían operando ocultamente.

Cabe hacer la aclaración de que la calidad educativa no puede provenir exclusivamente de la adquisición y aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades directivas, si bien, éstas son necesarias no son suficientes para que se logre la gestión participativa, ya que sólo constituyen un complemento en el esquema de trabajo.

La participación es “ una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos”³⁷.

La participación difícilmente puede llegar a producir los bienes que todos esperamos si no se da una congruencia cultural con lo que ella significa, cabe especificar entonces, lo que se entiende por cultura:

Es un conjunto de presupuestos básicos –inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado al intentar adecuarse a los problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados y por lo tanto para enseñarlos a los nuevos miembros como una manera adecuada para percibir, pensar y sentir con relación a los problemas³⁸

³⁷ PASCUAL Pacheco, Roberto La función directiva en el contexto socio-educativo actual, en La gestión como quehacer escolar, Antología U.P.N. p. 74

³⁸ *Ibíd*em, p. 76

Dicho de otra manera, es un conjunto base de presupuestos formado a lo largo del tiempo y que está inmerso en la conciencia colectiva, la cultura es el fruto del tiempo transcurrido para otorgar sentido a la realidad individual, grupal y social, de la cual se apropia por imitación, interacción y aprendizaje, y se manifiesta al exterior, a través de conducta, como son la axiología, las normas, las reglas, filosofía, ideologías y modos de comportamiento determinados, ligados a lo cultural.

¿Cuál es entonces, la labor del director? El director no tiene poder legal para ejercer una dirección unipersonal, a él se le transfiere la capacidad de influencia y decisión, debe adoptar la función de animador, moderador, coordinador y guía.

El director tiene como función fundamental la de “aculturalizar” a la comunidad educativa, es decir; propiciar la interiorización de los aspectos esenciales de la convivencia en participación, entre los valores que caracterizan a la gestión participativa se encuentran: la dignidad de las personas, el respeto a los demás, la transigencia, el respeto a la diversidad, el asumir responsabilidades y el tener un interés común por el alumno y su desarrollo. Se necesita una cultura de lo “nuestro” (razón de ser de la comunidad educativa) y del compartir; es decir; deshacer la dicotomía mío-tuyo, para poder así, asumir responsabilidades. “El director es el motor de la

culturización axiológica que supone en cierto modo que él es el ejemplo imitable y que a la vez, sabe contar con el tiempo necesario para conseguirlo”.³⁹

Sólo mediante un liderazgo que proporcione un sentido de dirección y finalidad y al mismo tiempo que conlleve una cultura organizativa se puede lograr la culturación de los valores necesarios para el buen funcionamiento del plantel educativo; es necesario dotarle de las vivencias y creencias adecuadas para que se logre la vida participativa. Además de vivir y compartir valores, éstos se deben concretar en objetivos para que nazca y se desarrolle el sentido grupal, el director deberá dotar de este sentido de pertenencia, y velar por que se dé un proceso educativo y de socialización.

- El proceso educativo debe iniciar por la formación; toda la comunidad educativa debe conocer el mapa conceptual y teoría de la participación.
- El segundo paso del proceso lo constituye la socialización de los valores de la comunidad educativa.
- El tercer paso consiste en dotar de sentido a la misma práctica participativa día a día, por lo que el director debe propiciar la interiorización de la convivencia, el respeto mutuo, la solución de problemas sin confrontaciones esterilizantes y la creación de un

³⁹Ibídem, p. 80

clima de confianza, por lo que se recomienda subrayar estos aspectos en el transcurso de las reuniones y que se dedique un pequeño periodo de tiempo al final de cada reunión para reflexionar en grupo sobre lo realizado, con el fin de examinar los puntos fuertes y los débiles.

Por qué insistir en lograr una vida participativa de la comunidad educativa? La pretensión de ésta radica en la transformación de las prácticas educativas con la participación de los sujetos que intervienen en las mismas y que son en primer lugar los maestros con sus alumnos y, en segundo, las autoridades escolares y los padres y madres de familia. Son los propios maestros los que tienen que recuperar el espacio de su práctica educativa y tener la voluntad de intervenir en ella para mejorarla.

La participación activa tiene como finalidad dirigir nuestros esfuerzos hacia la recreación de la práctica educativa y hacia una verdadera participación en el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte en nuestro país.

Por otra parte, resulta indispensable distinguir entre lo que es una técnica y lo que es una dinámica, Kurt Lewin (psicólogo alemán) fue el primero en utilizar la expresión de “dinámica de grupo” y la empleó para

designar ciertos fenómenos que ocurren en la vida grupal; es decir en la interacción de varias personas.

La dinámica de los grupos se refiere a lo que pasa en el interior del grupo a lo largo del interactuar de las personas que forman parte de él. El grupo se reúne alrededor de una tarea común; conforme se trabaja sobre una temática y con una técnica determinada, algo sucede en el interior del grupo.⁴⁰

Ese algo al que hace referencia es el resultado de las interacciones de los integrantes del grupo, las fuerzas o vectores que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que determinan su forma de comportarse.

El equipo pedagógico debe establecer compromisos para el análisis reflexivo de la tarea educativa y con base en las necesidades de su escuela planear y desarrollar las acciones pedagógicas que juzgue convenientes para los beneficiarios.

El trabajo en equipo es la base de un buen funcionamiento de la escuela. Para la integración de un equipo de trabajo no es suficiente un conjunto de docentes que trabajen en un mismo centro educativo, se requiere de un fin común y de una red de personas sensibles, con capacidad para expresarse sobre su quehacer de manera propositiva y reflexiva. El

⁴⁰ ZARZAR Charur, Carlos. Grupos de aprendizaje, p. 72

trabajar con otros aporta más ideas y recursos, permite contrastar puntos de vista, facilita el reparto de tareas y responsabilidades y posibilita que los acuerdos sean asumidos por todos los miembros del colectivo.

Paulo Freire propone los círculos de cultura como alternativa para la discusión de problemas que aquejan a educandos y a educadores; en los círculos de cultura un grupo de docentes se reúne a discutir sobre su práctica, es así como en la práctica problematizadora, en contraposición con la bancaria que es depositaria que de conocimientos y valores, el diálogo es “la relación indispensable en el acto cognoscente, descubridor de la realidad”

Desde esta perspectiva el diálogo constituye la base del trabajo grupal, es mediante el diálogo como se llega al análisis colectivo y detallado de los problemas que enfrenta el plantel escolar para mejorar la calidad de los aprendizajes en sus alumnos y una vez que hayan identificado el, o los problemas de mayor peso, se establezcan prioridades y se implementen estrategias para contrarrestar dichos problemas, de ahí, que resulta de vital importancia la participación de los consejos técnicos.

El consejo técnico es el espacio en el que se nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos, para mejorar nuestra labor. De aquí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos.⁴¹

⁴¹ S.E.P. El consejo técnico. Un encuentro de maestros, p. 9

En el proceso de mejoramiento de la calidad educativa el papel del director es preponderante, ya que de él depende el establecimiento de un ambiente en el cual se favorezca el éxito escolar. Entre las funciones que le competen una de las esenciales es el ejercer su liderazgo, entendido éste, como la “capacidad de influir en otras personas para la consecución de algún objetivo”,⁴² a él le corresponde la coordinación del trabajo colegiado. Debe fungir como auténtico líder que motive, facilite y estimule el proceso de mejoramiento de la calidad educativa, a él le corresponde motivar o ser animador de la comunidad escolar.

Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad, lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y de los grupos sociales; de autonomía y responsabilidad, de solidaridad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones.⁴³

En el marco de la educación, dirigir corresponde a la acción de influir de una manera positiva y democrática en las conductas del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos establecidos con miras de elevar la calidad de la educación. El líder democrático detecta aspiraciones y necesidades, así

⁴² DILTS Robert, Liderazgo creativo; Ed. Urano, 1998, p. 22

⁴³ LINCH Gaete, Patricio; Perspectivas para una dirección eficaz; Ed. Aníbal Pinto; Chile 1993 p. 161

como soluciones para su grupo, orienta a cada individuo haciéndolo superarse como persona.

El director como líder debe ser un catalizador de energías del grupo orientándolas hacia el proceso e involucrándolas en la dinámica de la participación, la acción y la revisión, buscando mediante la satisfacción de necesidades que el docente se sienta orgulloso de su trabajo. Debe ser un informador que muestra las técnicas del proceso y un animador que impulse hasta a los más tímidos a colaborar en el proyecto.

El director tiene dos funciones: la de estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar los procesos, y la de control, que se refiere a monitorear los resultados. La filosofía de la calidad hace énfasis en la primera, pero también requiere de la segunda.⁴⁴

En una descripción general de los directores eficientes, Rutherford⁴⁵ presenta un listado de las cualidades que según investigaciones realizadas deben reunir los directores eficientes; como son: el tener una visión clara de lo que quieren conseguir en sus escuelas; él asegura que en la medida en que los directores tengan una visión clara sobre el futuro de su escuela la mayoría de los profesores se dan cuenta de ello y la aceptan; lo cual

⁴⁴ S.E.P. SCHMELKES Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, p. 175

⁴⁵ HECHINGER, Fred, Los directores eficientes, en La calidad y la Gestión, Antología U.P.N. p.136

significa que animan a todo el personal a trabajar en la materialización de dicha visión centrada en sus alumnos y en sus necesidades.

La visión es punto clave del liderazgo eficaz, los directores efectivos tienen una visión coherente de lo que debiera ser su escuela y en su trabajo diario el objetivo a alcanzar es el hacer realidad esa visión; dicho de otra manera la visión les sirve de guía en actividades como: evaluación continua del funcionamiento de la escuela, sugerir mejoras en la forma de enseñar y el actuar de manera justa y adecuada frente a conductas improcedentes de los alumnos.

De acuerdo con Rutherford los directores traducen sus visiones en objetivos de la escuela y en expectativas sobre los profesores y alumnos y establecen un clima escolar que favorece el logro de los objetivos y las expectativas.

Achilles⁴⁶ sostiene que la visión y el liderazgo de los directores eficientes se puede reducir a tres preguntas básicas: ¿por qué?, ¿qué? Y ¿cómo?; lo cual significa que los directores eficientes deben ser conscientes

⁴⁶ GARY, Davis. THOMAS, Margaret, Los directores eficientes, en La calidad y la gestión escolar. p. 141

del por qué es necesaria una mejor educación, qué se necesita para mejorar las escuelas y cómo administrarlas para conseguir mejores resultados.

Sin duda alguna, las preguntas sobre el por qué guardan relación con la visión, la capacidad de los directores eficientes para vislumbrar y trabajar en el sentido de aquello que sus escuelas puedan llegar a ser.

Las preguntas sobre el qué constituyen la continuación lógica de las preguntas del ¿por qué?; ¿qué podemos hacer para alcanzar mejores resultados en la escuela?

Un buen líder controla y evalúa el progreso de los profesores mediante la observación en el aula, ofreciendo una retroalimentación positiva y estimuladora posterior a cada observación. Así mismo fomenta entre los docentes el uso eficaz del tiempo de instrucción y diseña procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.

Por primera vez en la historia de la humanidad un grupo de hombres comprometido con el cumplimiento de una tarea en común, realizan una auto-evaluación de su trabajo de grupo y no precisamente sobre el contenido y sus decisiones, sino sobre algo más importante aún, los procesos de intercambios.

Lewin y sus colaboradores, al dialogar entre ellos acerca de sus relaciones interpersonales aparentemente confiadas y positivas, reconocieron que estaban profundamente falseadas, ya que no existía una comunicación abierta entre ellos, lo cual provocaba cierta cerrazón y aunado a ello ciertas zonas de silencio que comprometía incluso las comunicaciones que lograban establecer entre sí.

Una vez que ellos lograron señalar las causas de cerrazón y de filtración de sus comunicaciones, sus relaciones interpersonales evolucionaron, haciéndose más auténticas, y así pudo realizarse entre ellos a integración a nivel de trabajo. La cohesión y la solidaridad que resultan de ahí, cambiaron profundamente la atmósfera de sus sesiones de trabajo.⁴⁷

La labor educativa está conformada más que por técnicas de enseñanza dentro del salón de clases, por percepciones y acciones e interrelaciones entre los actores (maestros, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad) y por aspectos políticos, normativos y administrativos, por lo que se requiere de un verdadero equipo de trabajo. Ya que en los centros escolares en los que se cuenta con un adecuado clima o ambiente de trabajo se fortalece la participación y eficacia de los docentes, que influye a la vez en la capacidad de colaboración y organización con base en una visión compartida.

⁴⁷ MAIHOT, Bernard. Comunicación humana, en Procesos inter individuales y grupales, antología U.P.N. p. 56

Es bien sabido que la verdadera formación del maestro se da en el plantel educativo, con la experiencia directa, al observar, al intercambiar con otros colegas, cuando encuentran a un compañero que les apoya, que les anima y les enseña.

G. Comunicación

La palabra comunicación, tiene varias definiciones: conectar, informar, compartir; ésta última, es la que más se apega al presente estudio, ya que desde esta perspectiva, la comunicación en el ser humano es fundamentalmente interacción social, es dialogar; entendiendo el diálogo como algo enraizado en la naturaleza del mismo hombre en tanto estructura abierta. “El hecho fundamental de la existencia humana es el hombre con el hombre, y es en esta relación dialógica, en el “estar dos en recíproca presencia”, en el encuentro del “uno” con el “otro” lo que constituye al ser humano como persona”.⁴⁸

Los docentes, al reflexionar sobre nuestra propia práctica y actuar sobre ella, con el objetivo de transformarla, necesitamos comunicarnos, tomar acuerdos, estar dispuestos a escuchar otras opiniones, a constatar la efectividad de las prácticas realizadas, a aceptar que nadie posee la verdad

⁴⁸ ORTEGA, Pedro. MINGUEZ, Ramón y GIL, Ramón Valores y educación, p. 29

absoluta, se necesita de apertura para reconocer nuestros errores y poder mejorar nuestro desempeño, es decir “actuar y pensar como sujetos y permitir que las otras personas que nos rodean también sean sujetos críticos. Esta acción es llamada por Paulo Freire diálogo, el cual solo es posible en la educación liberadora (problematizadora)”⁴⁹

El diálogo; entendido como un proceso de comunicación entre dos o más personas en la que se intercambian opiniones o puntos de vista, es factor indispensable para el trabajo con el Proyecto Escolar.

Desde el punto de vista de Pedro Ortega, Ramón Mínguez y Ramón Gil⁵⁰ el diálogo es búsqueda y es reconocimiento de la dignidad del otro como interlocutor y a la vez donación o entrega de “mi verdad” como experiencia de vida, requiere tanto de la voluntad decidida de los participantes de aceptar la parte de verdad del otro, como de la actitud de compartir nuestra propia verdad.

En el equipo de trabajo escolar se requiere del establecimiento del compromiso de cada maestro, ya que mediante la participación activa es posible asumir como propios los objetivos de la institución, aumentar el

⁴⁹ Ibídem, p.124

⁵⁰ ORTEGA, Pedro, MINGUEZ, Ramón, GIL, Ramón Valores y educación, p. 31

sentido de pertenencia a la escuela y así mismo la motivación para el mejor desempeño de la labor educativa.

H. El asesor técnico

El asesoramiento es concebido como un apoyo al centro para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos, como un proceso continuado a lo largo del tiempo, por lo que las líneas de acción se dirigen a crear estrategias que posibiliten la reflexión colegiada sobre las prácticas que se realizan, relacionadas a la resolución de problemas reales que se detectan, compartiendo interactivamente los conocimientos, competencias y experiencias de todos los miembros.

Se parte de un diagnóstico del centro para detectar necesidades y problemas, que una vez compartidos en grupo se debe de inducir a establecer planes futuros de acción para la mejora escolar, es decir, se construye un proceso de resolución de problemas en el colectivo de profesores, mediante un proceso de discusión, deliberación y decisión conjunta, con el propósito de emprender acciones de mejora para los aspectos que se consideren prioritarios. El asesor técnico debe de:

- Construir un clima de confianza; la relación inicia con la clarificación de expectativas (legitimar el rol del asesor y conocer

las demandas del centro). Se precisa inspirar confianza y credibilidad en los docentes y directivos para crear un clima productivo de trabajo conjunto “además de dar primacía al contacto personal y relaciones humanas con los profesores, la labor del asesoramiento debe cambiar “la presión y el apoyo”: inducir motivar el cambio y proporcionar apoyos adecuados para llevarlo a cabo”.⁵¹

- Diagnóstico organizativo; el trabajo inicia mediante un análisis de la realidad del centro: ofreciendo medios (recoger datos, interpretarlos y compartirlos) para hacer una revisión de éste con el fin de detectar necesidades y problemas, como base para la acción.
- Llevar a cabo el proceso de cambio; actuando en las relaciones interpersonales que acompañan a todo esfuerzo de cambio, especialmente en los procesos de: colaboración (ayudando a establecer una base de trabajo cooperativo), gestión de conflictos (conjugando productivamente los puntos de vista opuestos y resolviendo los conflictos que inevitablemente se produzcan, confrontación (logrando la confrontación de puntos de vista diferentes sin afectar el clima positivo), resolución de problemas

⁵¹ BOLÍVAR, Antonio Cómo mejorar los centros educativos, p.154

(por consenso) y toma de decisiones en el proceso de resolución y aceptación de propuestas de acción.

- Utilización de recursos; el asesor debe ofrecer recursos instructivos (conocimientos, materiales, estrategias) para afrontar los problemas.
- Gestión del trabajo; los asesores debemos de ejercer el monitoreo de la puesta en marcha del proyecto de mejora, gestionando la capacidad de la comunidad educativa para resolver por sí mismo sus problemas: incrementando la capacidad del personal para investigar, analizar y reflexionar, jerarquizar prioridades, delegar tareas, gestionar el tiempo y las reuniones.
- Construir la capacidad para continuar; lo ideal es que el índice del proceso de mejoramiento vaya decreciendo hasta llegar a no ser necesario, por el hecho de que el centro logre integrar el proceso de mejora y se valga por sí mismo. Es importante promover cambios organizativos que sostengan el proceso de mejora de la escuela, lo cual requiere de la construcción de un proceso de interacción, donde los docentes trabajen juntos.

Respecto al trabajo con Proyecto Escolar se espera del convencimiento por parte del asesor técnico, de las bondades del mismo,

para que auxilie en la capacitación de directores y para que apoye al director y al personal docente en la elaboración del mismo.

El asesor en su papel de auxiliar, debe tener la facilidad para influir positivamente en el trabajo de grupo y tener siempre presente que no se trata de imponer ideas o de forzar el trabajo para llegar a determinado objetivo, sino que deberá propiciar un ambiente de confianza y de colaboración en torno al logro de una tarea en común. Por lo que, al igual que el director requiere de liderazgo para motivar e influir a los docentes, deberá poseer habilidades que le permitan manifestar efectivamente las visiones que guíen a quienes se comprometen con el cambio. “Entre estas habilidades se incluyen las de comunicación, interacción y gestión en el seno de cualquier organización, red o estructura social, con el objeto de encaminar a cada cual hacia el logro de sus aspiraciones más elevadas”⁵²

En ocasiones el asesor habrá de animar a los docentes a que sigan adelante, a que venzan los obstáculos que impidan el logro de sus objetivos, así mismo, habrá de implementar estrategias que los motiven a continuar hacia el logro de metas comunes.

⁵² DILTS Robert, “Liderazgo creativo” p. 23 Ed. Urano

El trabajo colegiado requiere de la participación activa de los docentes y la clave de dicha participación es la motivación, entendida como “el estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”⁵³ ya que incita a la acción. De acuerdo a la teoría del aprendizaje social de A. Bandura “la conducta de otras personas tiene una gran influencia en el aprendizaje, en la formación de constructos y en la propia conducta”.⁵⁴ Por lo que resulta de vital importancia que el asesor técnico propicie el diálogo entre el directivo y los docentes para que intercambien opiniones o puntos de vista partiendo del reconocimiento de la igual legitimidad de los interlocutores.

Mediante el diálogo comunicamos experiencias, interpretaciones, resultados de procesos de búsqueda de la verdad nunca definitivamente poseída, es por ello que el diálogo debe de ser depositario de confianza y al mismo tiempo de reciprocidad, Entendido así el diálogo, para que éste se dé, en tanto comunicación interpersonal, debe reunir algunos requisitos: aprender actitudes y adquirir habilidades.

Requiere de una actitud de respeto hacia las diversas opiniones, creencias, valores y conductas del interlocutor, voluntad de los participantes

⁵³ WOOLFOLK Anita, Psicología educativa. P.602

⁵⁴ BANDURA, A, La teoría del aprendizaje social, Enciclopedia General de la Educación. P. 271

para entenderse (búsqueda de la verdad) y voluntad decidida de no tratar de imponer “mi verdad”; esto es, voluntad de buscar una verdad compartida.

Así mismo, debemos de evitar la prepotencia y la sobrevaloración, lo cual equivale al reconocimiento de la igual dignidad de todos y establece un clima adecuado para el diálogo. Una última actitud, no por su valor de importancia, sino sólo por el hecho de hacer una enumeración, es la verdad, la cual requiere de capacidad para valorar y comprender las diferentes posiciones personales del interlocutor.

Entre las habilidades necesarias en la comunicación interpersonal, como es el diálogo, y que hacen posible una comunicación provechosa entre los interlocutores son: la habilidad de empatía (capacidad de entender y sentirse escuchado por los demás) y de autocontrol o capacidad para enfrentarse a un problema o hacerse cargo de una situación.

La comunicación interpersonal, como es el diálogo, exige el aprendizaje de competencias y habilidades que hagan posible una comunicación provechosa entre los interlocutores, de acuerdo con Bruner⁵⁵ requiere del reconocimiento de las características de una tarea, de su objetivo y de los medios apropiados para alcanzarlo, un medio para convertir

⁵⁵ WOOLFOLK, Anita, Psicología educativa, p.277

esta información en la acción adecuada, y un medio de realimentación que compare el objetivo que se persigue con el estado alcanzado hasta el momento. Entre las habilidades dialógicas que debe de poseer el asesor técnico se encuentran: la empatía; capacidad de sentir una emoción tal y como la experimenta otra persona, es decir, ponerse en los zapatos del otro.

La empatía suele ser condición indispensable del diálogo, ya que es mediante el intercambio dialógico como se llega a establecer acuerdos; razón por la cual, la empatía implica la capacidad de situarse en el punto de vista del otro, capacidad de escucha y de argumentación.

El autocontrol es otra habilidad necesaria para el diálogo, supone capacidad para enfrentarse a un problema o hacerse cargo de situaciones concretas, comprensión y aceptación de normas que regulan las relaciones interpersonales, así como regulación de las emociones, de respuestas no adecuadas.

I. Actitudes.

Las actitudes referidas a las disposiciones manifiestas en los docentes, son un proyecto de comportamiento que permite efectuar elecciones frente a una determinada situación. Actitudes como: confianza,

preocupación, apertura y entusiasmo, entre otras, son casi siempre temporales y susceptibles de cambiar en el transcurso de una interacción.

Según Freud⁵⁶ “En la vida anímica del individuo, el otro es con frecuencia considerado como modelo, como objeto, aliado y enemigo; por eso, la psicología del individuo es al mismo tiempo, y ya desde un principio, psicología social en este sentido amplio pero plenamente justificado.”

El trabajo con Proyecto Escolar representa un cambio de cultura que busca favorecer y poner en marcha el trabajo colegiado donde los docentes cuenten con un espacio para comentar de manera sistemática sobre el quehacer educativo: experiencias, problemas, búsqueda de soluciones y donde se puedan hacer propuestas de objetivos o tareas comunes, así como la realización de diseño de estrategias de acción.

La introducción de esta estrategia de trabajo supone, en algunos casos, un choque cultural, ya que exige un cambio en el pensar y en el actuar; implica dejar de evadir el problema, achacando las causas a factores externos, ya que si se tiene un diagnóstico equivocado, los remedios por ende, son también equivocados. Representa una movilización de esquemas referenciales, por lo que hasta cierto punto es normal, pues todo proceso de

⁵⁶ SBANDI, Pio, Psicología de grupos en Procesos inter individuales y grupales, Antología U.P.N. p. 3

cambio provoca crisis, resistencias o conductas no deseadas, por lo que la promoción de estos cambios provocan un reto para la institución escolar.

Durante el ciclo escolar 2000-2001 se les hizo la propuesta a los docentes y directivos de la región Centro-Sur del estado de Chihuahua de poner en marcha esta alternativa, observando en ellos, diversas actitudes con respecto al trabajo con el Proyecto Escolar, actitudes de resistencia; lo veían como una carga más de trabajo, de apatía e indiferencia, por considerarlo como mero requisito burocrático y actitudes de aceptación, mostrando disposición hacia el trabajo de equipo.

Resistencias:

Las resistencias al cambio se manifiestan de manera abierta: quejas, rechazo, o bien de manera implícita: falta de motivación o apatía. Para contrarrestar este problema se debe partir de un diagnóstico y preguntarse los porqué de tales actitudes, mismas que pueden obedecer a: falta de comprensión de lo que se propone, a la dirección inadecuada del centro escolar, falta de confianza en sí mismos y, por qué no decirlo, en quienes proponen dicho cambio. Una vez detectadas las causas de las conductas de resistencia se puede proceder a implementar estrategias para disminuirlas.

Apatía:

Referida al estado de ánimo de una persona, que carece de vigor o de energía; la desidia y la insensibilidad a las estimulaciones afectivas, la débil emotividad, la inactividad y la lentitud de reacción son características de un individuo apático. Un individuo que muestra actitud de apatía suele ser conformista e introvertido.

Aceptación:

La aceptación del trabajo con el Proyecto Escolar implica el hecho de admitir la reflexión de la práctica y el enriquecimiento mutuo entre maestros que trabajan en un mismo plantel educativo, esto conlleva necesariamente un proceso de cambio.

Debido a que las actitudes y los estilos de pensamiento determinan la “química” de la interacción (estable, difusa, afable) es fundamental que el líder (director, asesor técnico o un compañero) tome en cuenta los estados anímicos e intereses de los integrantes del grupo para que se logren actitudes positivas.

Se espera que al concluir esta etapa de investigación se cuente con elementos suficientes para incidir positivamente en las actitudes de los docentes hacia el trabajo con el Proyecto Escolar, para que cada escuela

trate de resolver los problemas que afectan u obstaculizan la labor docente y lograr así elevar la calidad de la educación.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A. Tipo y diseño de investigación.

En este apartado se hace referencia al conjunto de procedimientos metodológicos que sirvieron de apoyo en la presente investigación. Existen varias definiciones respecto a la metodología, en este caso, se toma como conjunto de procedimientos o de control en posesión de una disciplina determinada, o ya sea de un grupo de disciplinas, así, por ejemplo, se habla de la metodología de las ciencias naturales o de la metodología de la histografía; en este sentido la metodología es elaborada en el interior de una disciplina científica y tiene como finalidad garantizar a las disciplinas en cuestión el uso, cada vez más eficaz, de las técnicas de procedimientos de que disponen.

El término de filosofía positivista introducido por el francés Augusto Comte con la intención de subrayar su oposición a cualquier pretensión metafísica o tecnológica designa un estilo de pensamiento acerca de la

naturaleza del conocimiento, donde destaca la “regla del fenomenalismo” cuya regla es “la creencia de que los juicios de valor, como no pueden basarse en el conocimiento empírico, no pueden acceder a la categoría del conocimiento válido”⁵⁷

Acorde a esta concepción se ubica a la presente investigación en el Paradigma de Investigación Positivista, paradigma neutral, que requiere del investigador una actitud de descentración, para evitar que su subjetividad interfiera en la interpretación de la realidad.

De acuerdo con este paradigma, el modelo de explicación utilizado en las ciencias naturales, proporciona las normas lógicas con base en las cuales pueden valorarse las explicaciones dadas en las ciencias sociales.

La investigación se apoya en la estadística descriptiva que proporciona herramientas para organizar, simplificar y resumir información básica a partir de un conjunto de datos de una población que de otra forma sería poco manejable. Se efectúa sentando hipótesis en forma de leyes, es decir, proposiciones surgidas de una observación o de una inducción y que deben ser verificadas, las hipótesis “son guías precisas del problema de

⁵⁷ CARR, Wilfred y KEMMIS, Stephen Los paradigmas de la investigación educativa, en Seminario de la investigación I, Antología U.P.N. p.91

investigación o fenómenos que estamos estudiando”⁵⁸. Las hipótesis comúnmente surgen de los objetivos y de las preguntas de investigación y proponen tentativamente las respuestas a las preguntas de investigación.

De igual manera se hace necesario optar por un método para evitar actuaciones improvisadas y desordenadas. El método es entendido como el camino que se recorre; por lo tanto, actuar con método significa ordenar los acontecimientos para alcanzar un objetivo.

Se opta entonces, por el método hipotético deductivo; conformado por tres etapas:

- Propuesta de hipótesis.

Todo conocimiento se hace manifiesto en actitudes

- Dedución a partir de hipótesis

Si el conocimiento se hace manifiesto en actitudes, entonces las actitudes hacia el Proyecto Escolar guardan relación con el conocimiento que se tiene del mismo.

- Verificación de la deducción mediante observación o experimentos.

⁵⁸ HERNADEZ Sampieri, Roberto; FERNANDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar

Comprobar si el conocimiento que se tiene respecto al Proyecto Escolar se correlaciona con las actitudes de los involucrados.

La investigación conlleva un proceso metodológico de corte cuantitativo, tipo no experimental, debido a que no se manipulan deliberadamente las variables independientes (supuestas causas), sino que se observan tal y como suceden en su contexto natural, para después analizarlas y explicarlas. Cabe aclarar, qué se entiende por variable, es “una propiedad que puede variar (sexo, conocimiento, actitud, motivación hacia el trabajo, etc.) y cuya variación es susceptible de medirse”⁵⁹, donde las variables independientes son las supuestas causas y las variables dependientes, los supuestos efectos.

Una vez definido el tipo de estudio a realizar y establecidas las hipótesis de investigación se hizo necesario definir el plan o estrategia para responder a las preguntas de investigación, es decir, se eligió un diseño de investigación, optando por el **transeccional correlacional**.

Metodología de la investigación, p. 74

⁵⁹ HERNANDEZ Sampiere, Roberto; FERNANDEZ Collado, Carlos; BAPTISTA Lucio, Pilar.

Metodología de la Investigación p.75

Los diseños de investigación transeccional correlacional, cuyo fin es describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, recolectan datos en un solo momento. Con el propósito de medir la relación entre las variables “conocimiento del proyecto escolar y actitud de los involucrados” en un tiempo determinado, la medición se llevó a cabo durante el mes de mayo del ciclo escolar 2001-2002.

Para explicar la interrelación entre las variables antes mencionadas se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson.

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{SS_x SS_y}}$$

Los datos obtenidos en la presente investigación son de gran relevancia, ya que proporcionan información veraz y oportuna sobre el tema de investigación y sirven de punto de partida para el establecimiento de la viabilidad del apoyo que ha de brindarse a los diversos centros escolares respecto al trabajo con los Proyectos Escolares.

B. Caracterización del universo

Para el presente trabajo como se menciona en capítulos iniciales, se tomó como población a 48 docentes que laboran en seis escuelas

primarias del sistema estatal; ubicadas en la región Centro-Sur; dos de ellas pertenecientes a la categoría urbana, dos a la rural y dos son colegios particulares, por ser las que atiendo como asesora técnica, por lo anterior se trata de una muestra dirigida, no probabilística.

C. Operacionalización de variables

Variables que inciden en la relación conocimiento – funcionalidad:

- **Conocimiento de las bondades del proyecto escolar.**

significa: “un procedimiento que puede suministrar alguna información controlable en torno a éste, es decir, que permita describirlo, calcularlo o preverlo dentro de ciertos límites”⁶⁰

Para saber si las personas involucradas conocen o no las bondades del Proyecto escolar se le preguntará si conoce lo que es el Proyecto Escolar, en qué consiste, qué tipo de problemas se pueden resolver mediante él y lo que pretenden hacer al término del mismo.

⁶⁰ ABBAGNANO, Nicola. “Diccionario de filosofía” Fondo de Cultura Económica: México, 2000

- **Compromiso**

Se toma como compromiso al “acuerdo obtenido mediante concesiones recíprocas”.⁶¹ El compromiso, entendido como la obligación contraída por cada uno de los actores, es un factor determinante en el alcance y funcionamiento de todo proyecto, ya que si no se tiene plena conciencia de los objetivos que se persiguen y del rol que a cada uno le corresponde, el compromiso se verá disminuido y se reflejará en un mínimo o nulo avance.

Al analizar la manera en que se llevan a cabo las reuniones colegiadas, los temas que en ellas se tratan, las acciones que se realizan (si se registran los acuerdos tomados o se confía en la buena memoria) respecto a los acuerdos tomados y la periodicidad con la cual se llevan a cabo se estará en condiciones de determinar si existe o no un compromiso.

⁶¹ El pequeño Larousse ilustrado.

- **El desempeño profesional del asesor.**

Su tarea, el papel o trabajo que le ha sido destinado a realizar está relacionado con un sin fin de **variables**. En este estudio se consideran las siguientes:

Preparación. Grado de estudios máximo, especialidades y asistencia a diversos cursos que apoyen el desempeño del docente.

Responsabilidad. Denotada cuando el asesor llega puntual, lleva un plan de trabajo, cumple con su horario y logra los objetivos propuestos.

Relaciones personales. Enmarcan los procesos de comunicación e interacción asesor - asesorado.

El asesor es alguien que asume como funciones posibles las de: formador, animador, investigador y evaluador.⁶²

Según los lineamientos técnico-pedagógicos de la asesoría establecidos por la Coordinación Nacional de PRONALEES⁶³ el asesor como **formador**, debe propiciar en los docentes el conocimiento de material bibliográfico, planeando estrategias de

⁶² HERNANDEZ, Fernando. El asesor psicopedagógico en los centros, en Desarrollo de habilidades Comunicativas del asesor, Antología de Coordinación y Equipo técnico de PRONALEES.

⁶³ *Ibíd*em, p. 30

asesoría y elaborando propuestas de recursos metodológicos para la planeación y desarrollo de situaciones didácticas y de evaluación.

Es **animador**, en la medida en que promueve la búsqueda de alternativas a los problemas educativos creando un ambiente propicio para las relaciones con los docentes y directivos, que se traduzca en una buena disposición para el cambio y promoviendo tareas que propicien la conformación de equipos de trabajo o círculos de estudio de profesores.

Ha de ser **investigador**, para que disponga de recursos metodológicos que hagan factible el reconocimiento de situaciones problemáticas, y por ende, el diseño conjunto con los maestros de propuestas para solucionar el o los diversos problemas, sistematizando el registro de las observaciones, el análisis de éstas y los resultados de las propuestas que se apliquen.

Al asesor le corresponde también realizar la tarea de **evaluador** ya que debe de orientar el análisis de los maestros sobre su propia práctica docente para la toma oportuna de decisiones coadyuvando al diseño de estrategias para analizar en forma continua y permanente el proceso de asesoría.

Acorde a estas concepciones, sólo si el asesor demuestra sentido de responsabilidad, en asistencia y puntualidad, si tiene dominio del tema, si propicia la participación de los actores escolares, si estimula a que se cuestione, razone y fundamente los diferentes puntos de vista y evidencia calidad humana, puede decirse que posee un buen perfil profesional.

- **Liderazgo**

En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.⁶⁴

En el caso específico de las escuela se opta por el liderazgo de la instrucción, que tiene como propósito fundamental la mejora de la instrucción y la reforma educativa, en palabras de Debevoise, el liderazgo de la instrucción significa “aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendientes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno.”⁶⁵

⁶⁴ Enciclopedia Microsoft R. Encarta 2001 C 19993-200 Microsoft Corporation

⁶⁵ HECHINGER y GOLDHAMMER Los directores eficientes, en La Calidad y la Gestión Escolar, p. 130

Una escuela innovadora y de éxito requiere de un liderazgo activo, por parte del director, quien es considerado un gestor de expertos, los docentes son en tal caso los expertos, el director debe entonces, dar mayor autoridad a los expertos, es decir, invertir de autoridad.

Desde esta perspectiva, se cuestionará a los docentes acerca de si es el director quien coordina las reuniones, estableciendo de una manera conjunta con los docentes objetivos claros, promoviendo la discusión y la toma de decisiones en grupo, estimulando a los participantes a desplegar sus propios recursos y capacidades y a reconsiderar sus propias ideas, motivándolos a dar lo mejor de sí mismos, si las respuestas a estas cuestiones son afirmativas se inferirá que se trata de un liderazgo transformador, instruccional, que tiene sentido de visión y misión. Si las respuestas aluden a un director que sólo interviene cuando los integrantes del grupo se desvían de las expectativas, o bien, negocia recompensa a cambio de esfuerzo, se inferirá que es un liderazgo transaccional.

- **Comunicación**

De acuerdo con Paulo Freire⁶⁶ comunicarse significa dialogar, ponerse de acuerdo entre sí, mostrar apertura hacia otras opiniones, aceptar que la verdad es relativa e incluso aceptar que tal vez estemos equivocados.

⁶⁶ FREIRE, Paulo. Alfabetización y educación libertadora, en Corrientes Pedagógicas Contemporáneas, Antología U.P.N. p. 106

Los filósofos y los sociólogos se sirven actualmente de este término para designar el carácter específico de las relaciones humanas en cuanto son, o pueden ser, relaciones de participación recíproca o de comprensión. Por lo tanto el término viene a resultar sinónimo de “coexistencia” o de “vida con los otros” e indica el conjunto de modos específicos que puede adoptar la coexistencia humana, con tal que se trate de modos “humanos”, o sea modos en los que quede a salvo una cierta posibilidad de participación o de comprensión. En este sentido, la comunicación no tiene nada que ver con la coordinación y con la unidad. Las partes de una máquina – ha observado Dewey - se hayan estrechamente coordinadas y forman una unidad, pero no forman una comunidad. Los hombres forman una comunidad porque se comunican, esto es, porque pueden participar recíprocamente de sus modos de ser, que de tal manera adquieren nuevos e imprevisibles significados.⁶⁷

Esta variable se medirá con base en las opiniones de los docentes acerca de la comunicación que se da entre sus compañeros de trabajo y de la manera como se siente al comunicar al grupo alguna duda, inquietud o sugerencia laboral; de esta manera, la comunicación puede ser clasificada como: mala, aceptable o buena.

- **Equipo pedagógico**

En los centros escolares “el equipo pedagógico” es el constituido por el grupo de docentes –incluidos sus directivos aún cuando realicen funciones diferentes- que trabajan en una misma unidad educativa, y que ponen en marcha el currículo a partir de su proyecto pedagógico institucional.⁶⁸

Mediante la reflexión del trabajo de equipo, si éste se lleva a cabo con frecuencia, si se establecen metas comunes y si se busca apoyo con los

⁶⁷ ABBAGNANO, Nicola Diccionario de filosofía, p. 186

⁶⁸ POZNER, Pilar. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares, p.87

compañeros en situaciones que entorpecen la práctica docente se corroborará la existencia de un equipo pedagógico, si las respuestas en cambio, hacen referencia a reuniones que se llevan a cabo raras veces, en las cuales sólo se dan a conocer reglamentos u órdenes y reflejan aislamiento, se deducirá la ausencia de equipo pedagógico.

- **Actitud**

Término usado en la filosofía, en la sociología y en la psicología contemporáneas para indicar la orientación selectiva y activa del hombre en general, en relación con una situación o un problema cualquiera. La actitud es considerada como el proyecto de elecciones para enfrentar cierto tipo de situaciones o de problemas.

Forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetos o metas. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de personas.⁶⁹

La actitud hacia el trabajo con Proyecto Escolar se define de acuerdo a las respuestas de los involucrados, de manera que si dichas respuestas

⁶⁹ Enciclopedia Microsoft R Encarta R 2001. C 1993-2000 Micosoft Corporation.

favorecen el trabajo con el Proyecto, se inferirá que la actitud es de aceptación, si en las respuestas se detecta una débil emotividad, podrá decirse que la actitud es de apatía y si en las respuestas se muestra total desinterés por el Proyecto, o bien, si se abstiene a responder se considerará actitud de resistencia.

- **El alcance del proyecto**

El alcance equivale a la eficacia con la cual se lleve a cabo el trabajo, razón por la cual al momento de establecer el o los objetivos, se debe delimitar claramente en cuáles de ellos el colectivo puede realmente incidir, descartando los que guarden relación con los problemas socioeconómicos (desnutrición, desempleo de los padres, etc.), carencias materiales o de infraestructura y falta de recursos humanos, ya que no pueden solucionarse mediante el proyecto. Para determinar el alcance del Proyecto se indagará si se han solucionado algunos problemas por medio del mismo y en el caso de que si se haya dado solución a algún o algunos problemas se verificará si corresponden a los ámbitos: formas de enseñanza, organización interna de la escuela o relación con los padres de familia, entonces se inferirá que ha habido un buen grado de alcance en el Proyecto Escolar.

- **funcionalidad del proyecto escolar**

La funcionalidad del Proyecto Escolar es la plena y total realización de las alternativas planeadas en el grupo colegiado y la posibilidad de resolución de la problemática, aquí radica la importancia de planear y ejecutar adecuadamente las estrategias planeadas para abatir los problemas detectados, y cobra gran importancia la evaluación sistemática para hacer un balance sobre los logros y dificultades del proceso y realizar las modificaciones pertinentes.

Con base en las respuestas que hacen referencia de los beneficios emanados del trabajo con Proyecto Escolar, de su influencia en la planeación diaria, así como con las que mencionen el tiempo necesario para trabajar con el Proyecto y los fundamentos que ahí se den se podrá determinar si el trabajo con Proyecto Escolar ha resultado o no funcional.

- **Misión**

Entendida como “La declaración explícita de los aspectos más relevantes de lo que la organización logrará en el futuro y de los elementos claves que la impulsan”⁷⁰.

⁷⁰ DE ZUBIRIA, Sergio y TAVARES, Martha Modelos de administración de organizaciones culturales, en Instituciones Escolares, Antología U.P.N. p. 77

El cumplimiento de la misión se define a partir de la conceptualización que el docente tenga de la misma, si realmente conoce cuál es la misión de la escuela, si la considera realizable y si el alumno aplica con frecuencia los conocimientos adquiridos en la escuela, entonces se inferirá que se cumple con la misión de la escuela, en caso contrario se inferirá que ésta no se cumple.

CAPITULO IV

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A. Procedimiento de recolección

Llegado el momento surgió la necesidad de decidir la manera idónea de recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, optando por la aplicación de cuestionarios a los maestros de las seis escuelas mencionadas en capítulos anteriores.

Enseguida se procedió a la elaboración de los instrumentos de medición, tomando en cuenta que “todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez”.⁷⁰

La **confiabilidad** de un instrumento de medición referida al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, por lo que los resultados deben ser consistentes.

⁷⁰ HERNANDEZ Sampieri, Roberto. FERNANDEZ Collado, Carlos. BAPTISTA Lucio, Pilar. Metodología de la investigación, p. 235

La **validez** se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Cabe aclarar, que se entiende por medición “al proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”⁷¹, por lo que un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

Existen diversos factores que pueden afectar la confiabilidad y validez de un instrumento de medición, entre ellos:

- La improvisación, que genera casi siempre instrumentos poco válidos o confiables, por lo que se debe descartar de la investigación social.
- Instrumentos desarrollados en el extranjero, que no han sido validados en nuestro contexto.
- Instrumentos inadecuados para las personas a quienes se les aplica, ya sea por el tipo de lenguaje o que no se tomen en cuenta diferencias como: sexo, edad, conocimientos, etc.

⁷¹ *Ibíd*em, p. 234

- La influencia de las condiciones en las que se aplica el instrumento de medición: ruido, cuestiones climáticas e instrumentos demasiado largos o tediosos.

El cuestionario elaborado consta de 22 preguntas que hacen referencia a las diferentes variables a medir. Está compuesto por preguntas cerradas que contienen categorías de respuestas que han sido previamente delimitadas para ser presentadas a las personas investigadas, quienes sólo deben de elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Se optó por las preguntas cerradas porque además de ser más fáciles de codificar y organizar para su análisis requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes.

Las preguntas en su mayoría incluyen varias alternativas de respuesta, únicamente tres de las interrogantes son dicotómicas, es decir, con dos alternativas de respuesta (sí, no) y en tal caso se complementa con una pregunta abierta en dos de los casos y una tercera, con otra pregunta con varias alternativas de respuesta para ampliar la información.

Se tomó la determinación de que la aplicación de los cuestionarios fuese de manera autoadministrada, es decir, sin intermediarios,

proporcionando los instrumentos directamente a los docentes para que los respondieran.

Para el análisis estadístico se juzgó conveniente codificar las respuestas de los sujetos investigados a las preguntas del cuestionario asignando un valor numérico el cual sólo se anotó en el cuestionario guía y no a los que se aplicarían a los docentes, buscando además, variar la secuencia en las categorías para evitar favorecer algún orden en las alternativas y con ello afectar las respuestas de las personas investigadas.

B. Piloteo de instrumentos

Una vez elaborados los instrumentos de medición y previendo que estos tuviesen validez y confiabilidad se procedió a realizar un piloteo de instrumentos con un grupo de compañeros y se hicieron las correcciones que se juzgaron pertinentes, quedando listos los instrumentos para finales del mes de abril del 2002 (ver anexo No. 5).

C. Aplicación de instrumentos

Desde un principio se tenía la idea de aplicar los instrumentos durante las visitas a las diferentes escuelas en las fechas establecidas por los

diversos equipos colegiados y el asesor técnico para el trabajo con el Proyecto Escolar.

La aplicación de los instrumentos en la primera escuela a principios del mes de mayo, fue muy favorable, ya que los docentes contestaron los cuestionarios con mucha voluntad, cabe aclarar que después de aplicar los instrumentos y al tratar de interpretar los resultados se observó que dos de las cuestiones planteadas no medían la variable que se pretendía medir por lo que se volvieron a hacer correcciones a los instrumentos y nuevamente se volvió a solicitar la colaboración de los maestros de la escuela ya cuestionada, explicándoles que se trataba de un error en la redacción de parte mía y pidiéndoles disculpas, a lo que los maestros manifestaron nuevamente mucha disponibilidad para dar respuesta a los instrumentos.

Revisando la programación de reuniones de la Unidad de Servicios Técnicos con las diversas escuelas se observó que la visita a una de las zonas escolares dentro de la cual queda ubicada una de las escuelas contemplada en la investigación tocaba hasta los días últimos del mes de junio y como se tenía la pretensión de contar con la información para analizarla y presentarla en el encuentro de investigación de la Universidad Pedagógica Nacional que se llevaría a cabo el día 15 de junio en la ciudad de Delicias hubo la necesidad de adelantar la visita a esa escuela, observando una actitud muy diferente a la de los docentes encuestados en

primer lugar, ya que en vista de que no se tenía planeada reunión alguna, se hizo manifiesto el malestar sentido más que en los docentes, en la directora, por la interrupción, por lo que una vez autorizada mi entrada al plantel, opté por esperar la hora de recreo para reunir a los maestros y solicitar su colaboración.

Esta situación me llevó a apegarme a las fechas programadas para las reuniones, lo cual favoreció notablemente el trabajo y justo para el día 13 de junio ya contaba con los datos requeridos, sólo que por falta de tiempo para procesar la información en el encuentro de investigación se presentó sólo un avance de ésta.

Para el proceso de recogida de datos se dedicó un día por centro escolar, excepto en la escuela visitada en primer lugar, ya que como se menciona en párrafos anteriores se detectaron dos errores de redacción y hubo la necesidad de volver a aplicar los instrumentos. El análisis de datos se hizo con base en el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS. 9.0 for Windows).

D. Resultados de la investigación.

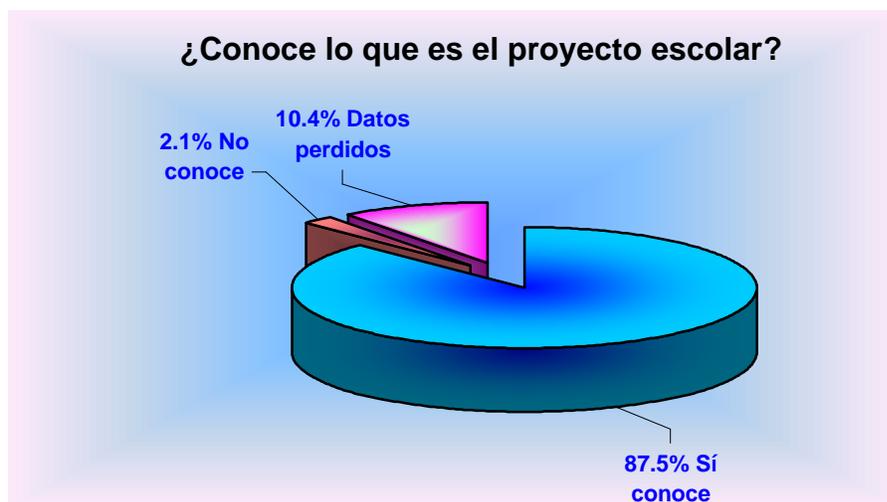
Después de aplicadas las encuestas a la totalidad de los docentes comprendidos en la población investigada, se procedió a procesar la

información, obteniendo los resultados que se presentan a continuación, de acuerdo al planteamiento de hipótesis (ver anexo No. 6).

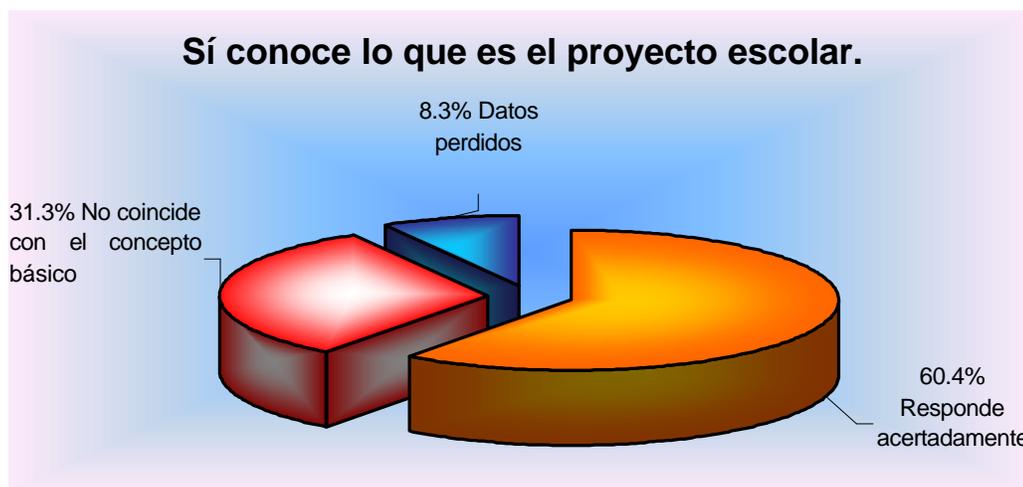
Hipótesis general

El objetivo fundamental de la hipótesis general de investigación se desarrolló en torno a la relación entre el conocimiento de las bondades del Proyecto Escolar y la actitud de los involucrados, así como del alcance y funcionalidad del mismo.

Mediante el procesamiento de la información se encontró que ante la interrogante: **¿Conoce lo que es el Proyecto Escolar?** un 87.5% de la población encuestada dice conocer lo que es el Proyecto Escolar, un 2.1 % dice no conocer lo que es el Proyecto y un 10.4% de la población se abstuvo de responder.



Sin embargo, **al preguntar en qué consiste éste**, un 8.3% de la población encuestada se abstiene de responder, las respuestas de un 31.3% de la población no coinciden con el concepto básico de lo es el Proyecto Escolar y sólo el 64.4% de la población respondió acertadamente.



Lo anterior indica la falta de conocimiento acerca del Proyecto Escolar; por lo que al solicitar **su opinión respecto al mismo**, el 2% de la población se abstiene de responder, el 4.2% de los encuestados opina que es pura pérdida de tiempo, el 4.2% que es una carga más de trabajo, afortunadamente el 89.6% considera que es una manera de elevar la calidad educativa.



Se encontró a la vez, una correlación positiva de .622 entre las variables **conocimiento** del Proyecto Escolar y **actitud** de los involucrados, con .000 nivel de significancia y una correlación positiva media de .535 entre las variables **conocimiento** de las bondades del Proyecto Escolar y **funcionalidad**, con .000 nivel de significancia.

Cabe aclarar que a pesar de que se encontró una correlación negativa débil de -.137 entre las variables **conocimiento** de las bondades del Proyecto Escolar y **alcance** se cuenta con evidencia suficiente para validar el planteamiento de investigación con un 95% de confiabilidad, ya que al analizar estadísticamente las hipótesis secundarias se encontró que también apoyan el planteamiento.

Hipótesis secundarias

Los resultados encontrados representan un apoyo para afirmar el planteamiento (Ver anexo No. 7), entre los datos encontrados destacan:

- Una correlación positiva considerable de .723 entre las variables **compromiso asumido** y **cumplimiento de la misión de la escuela**, con .000 nivel de significancia.
- Una correlación positiva débil respecto a las variables **desempeño** del asesor técnico y **actitud** de los docentes hacia el trabajo con el Proyecto Escolar; sin embargo, se observa una correlación positiva **considerable de .833** entre las variables **desempeño** del asesor técnico y **funcionalidad** del Proyecto Escolar, con .000 nivel de significancia. Se observa esta misma magnitud entre las variables **desempeño** del asesor técnico y **compromiso**, así como una correlación positiva media, de .523 con .003 nivel de significancia entre las variables **desempeño** del asesor y **cumplimiento de la misión** de la escuela, correlaciones que no habían sido hipotetizadas en el planteamiento.
- Una correlación positiva considerable de .773, con .000 nivel de significancia entre las variables **liderazgo** directivo y **funcionalidad** del Proyecto Escolar.
- Una correlación positiva media de .405 con un nivel de significancia de .008 entre las variables **comunicación** y **cumplimiento de la misión** de la escuela.

- Una correlación positiva media de .441 con .006 nivel de significancia entre las variables **funcionalidad** del Proyecto Escolar y **equipo de trabajo**.
- Una correlación positiva considerable de .821, con .000 nivel de significancia entre las variables **actitud** y **funcionalidad** del Proyecto Escolar.
- Una correlación positiva media de .489, con .001 nivel de significancia entre las variables **equipo** de trabajo y **cumplimiento de la misión** de la escuela.
- Una correlación positiva media de .561, con .000 nivel de significancia entre las variables **conocimiento** de las bondades del Proyecto Escolar y **cumplimiento de la misión de la escuela**.

La correlación entre estos tres últimos pares de variables, tampoco se había hipotetizado, pero el encuentro de estos resultados sirven para sustentar el planteamiento.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en el procesamiento de la información recabada, se concluye que:

- A pesar de que sólo un 64.4% de la población encuestada conoce realmente lo que es el Proyecto Escolar, existen evidencias suficientes para afirmar que el conocimiento de las bondades del Proyecto Escolar determina la actitud de los involucrados, así como la funcionalidad del mismo. Este dato se puede corroborar al analizar la opinión de los docentes acerca del trabajo con Proyecto Escolar, donde una mayoría de las personas encuestadas (89.6%) opina favorablemente al respecto.
- El compromiso asumido por cada uno de los docentes en el trabajo con el Proyecto Escolar se ve reflejado en el cumplimiento de la misión de la escuela, en el logro de los propósitos educativos como resultado del trabajo

colectivo, donde todo el equipo se responsabiliza de los resultados educativos.

- Puede afirmarse también con un 95% de confiabilidad que el perfil profesional del asesor técnico, manifestado en la puntualidad, dominio del tema, actitud de empatía y calidad humana fomenta el compromiso de trabajo con el Proyecto Escolar y por lo tanto la funcionalidad del mismo y que éste a la vez orienta el cumplimiento de la misión de la escuela.
- Las acciones de liderazgo del director favorecen el conocimiento del Proyecto Escolar haciendo factible la su funcionalidad.
- Que el establecimiento de una buena comunicación entre la comunidad educativa coadyuva al cumplimiento de la misión de la escuela.
- Que el cumplimiento de la misión de la escuela conlleva la formación de un verdadero equipo de trabajo y que éste se ve reflejado en la aplicación que el alumno hace de los conocimientos adquiridos en la escuela, así como la eficiencia terminal.

Puede entonces afirmarse, que el Proyecto Escolar constituye una respuesta elaborada y programada a las necesidades, problemas e intereses

existentes en un centro escolar y que obstaculizan de alguna manera la consecución eficaz y gratificante de los objetivos establecidos.

Que el Proyecto Escolar implica la noción de búsqueda de sentido y de esfuerzo compartido.

Que el trabajar con Proyecto implica una nueva forma de dirigir, una cierta autonomía en la gestión y una permanente evaluación, que permita valorar resultados previstos mediante indicadores de calidad previamente establecidos.

Que mediante el trabajo con Proyecto se adquiere el sentido de pertenencia al centro escolar, ya que implica un conjunto de ideas que dan coherencia al trabajo y que responden a los intereses y expectativas tanto colectivas como individuales del personal de la comunidad educativa, pues al trabajar en colectivo se encuentra sentido a las acciones cotidianas y se evita caer en la rutina y al compartir inquietudes e intereses con el equipo de trabajo se evita el malestar docente, es decir, el cansancio, la falta de interés y de motivación.

B. Recomendaciones

Por lo anterior se recomienda tanto a asesores técnicos como a directores e inspectores escolares, realizar una mayor difusión del Proyecto Escolar y llevar a cabo nuevamente campañas de sensibilización hacia el trabajo con el mismo, ya que resulta de vital importancia que el docente conozca lo que es el Proyecto Escolar y lo que éste implica, que tenga bien claro que el propósito general es orientar el trabajo de todos los profesores para mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Se requiere del ejercicio del liderazgo directivo, de un liderazgo de instrucción, donde las acciones asumidas por el director o que delega en los docentes vayan encaminadas a propiciar un trabajo armónico, que marquen el camino a seguir en el desarrollo de las actividades del Proyecto.

El asesor técnico por su parte, debe de asumir una actitud de empatía con respecto al centro escolar, a la problemática detectada y al equipo de trabajo, al cual ha de apoyar, orientar o guiar hacia la consecución de metas comunes del colectivo. Debe evitar considerarse simple observador, ser impositivo o monopolizar los diálogos, para que en su efecto fomente la confianza y el respeto.

Por otra parte, se recomienda crear una cultura de participación y eficientes canales de comunicación, para lograr así una educación de calidad, ya que para ello, resulta necesaria la participación activa de todas las personas implicadas en las tareas escolares. Debemos tener presente que algo característico de una comunidad es precisamente, la comunicación directa entre sus miembros, que sin comunicación no hay comunidad educativa y que el objetivo de la comunicación es que el receptor capte el mensaje que el emisor expresa.

Debemos de recordar siempre que participación y comunicación van de la mano, ya que mediante la participación las personas involucradas en el Proyecto Escolar se integran activamente y asumen compromisos. A través de la comunicación conocen y comparten inquietudes, problemas, metas comunes, que la comunicación además de estimular la participación favorece la cohesión del grupo de trabajo.

Que aún cuando en una escuela se reconozca la serie de factores que influyen en los resultados educativos de los alumnos es pertinente que se delimite claramente los ámbitos de acción en los que como equipo de trabajo pueden incidir, descartando los problemas que no le competen, ya que si se contemplan dentro del proyecto puede ocasionar frustración al no poder solucionarlos, es por ello que deben enfocarse a los problemas que

pueden ser solucionados mediante la acción coordinada de todos los maestros de la escuela.

Así mismo, es necesario promover y considerar la participación de todos y cada uno de los maestros, para que estos se sientan parte del equipo y una vez motivados, se logre una amplia colaboración en propuestas y soluciones que beneficien a toda la comunidad educativa.

Es preciso tener una visión clara de lo que pretendemos lograr en nuestra escuela, así como tener amplias expectativas respecto a los alumnos y a nosotros mismos, ya que el éxito será para quienes sean capaces de anticipar.

Finalmente considero pertinente expresar mi gratitud a los docentes que colaboraron respondiendo a las interrogantes planteadas en las encuestas, facilitando el proceso de investigación, en el cual se cumplió en un buen porcentaje con los objetivos planteados. La información obtenida en esta investigación es para mí, de gran utilidad, servirá como referencia para trabajos posteriores de apoyo a las diferentes escuelas que como asesora técnica me toca atender, de manera que las próximas visitas estarán planeadas sobre bases más sólidas, evitando al máximo acciones intuitivas y con ello resultados desalentadores, es decir, coadyuvará a un mejor desempeño en mi labor.

Por otra parte se espera que la información contenida en el presente documento sirva de fuente de consulta para los docentes, directivos, asesores técnicos y demás personas implicadas en el proceso educativo y facilite la realización de los proyectos en los diversos centros escolares, que haga más viable el trabajo con Proyecto Escolar y que coadyuve a la eliminación de los desaciertos latentes (falta de interés, de liderazgo, de compromiso en la planeación espacio-tiempo).

La información que aquí se proporciona es meramente cuantitativa, pero a pesar de ello, no se descarta la idea de que en un futuro no muy lejano sea complementada, o bien que sirva de punto de partida para una investigación de corte cualitativo, ya que ambas no riñen, sino al contrario, el trabajo se complementarían y rendirían mejores frutos.

Es preciso aclarar, que el realizar una investigación de corte cuantitativa representó para mí un gran reto, ya que no tenía experiencia en este tipo de trabajo, pero a la vez, resultó gratificante alcanzar los objetivos planteados.

Por otra parte, de acuerdo a la opinión de los sociólogos, en una investigación de corte cuantitativa existe la posibilidad de hacer generalizaciones respecto a la información encontrada en una muestra o población, siempre y cuando reúna todos los requisitos de una investigación

de este tipo, en el caso particular de la presente investigación, cabe en mí la duda de si pueda o no ser generalizable la información obtenida, pues considero que por el hecho de haber trabajado con una muestra no probabilística es un tanto reduccionista y que no se puede por lo tanto validar, por lo que considero que los datos obtenidos sólo aplican a la población investigada.

BIBLIOGRAFÍA

- ABBAGNANO, Nicola. Diccionario de filosofía, Fondo de Cultura Económica de México 2000, 1206 pp
- BANDURA, A. La teoría del aprendizaje social, Enciclopedia general de la Educación. México 1992, 2118 pp
- BAULEO, A. Reconstrucción histórica de la Psicología Social, en Procesos inter individuales y grupales, Antología U.P.N. 167 pp
- _____ MAIHOT, Bernard. Comunicación humana, en Procesos inter individuales y grupales
- BOLIVAR, Antonio. Cómo mejorar los centros educativos, Ed. Síntesis, España 1999, 233 pp
- CASARINI Ratto, Martha. Las fuentes curriculares, en Teoría y diseño curricular, Ed. McGraw-Hill México, 2001, 230 pp
- CARR, Wilfred y KEMMIS, Stephen. Los paradigmas de la investigación educativa, en Seminario de la investigación, Antología U.P.N. 135 pp
- CHÁVEZ, S. Patricio. "El proyecto educativo institucional" Bases para la planeación escolar, Antología U.P.N. 144 pp
- _____ GÓMEZ Villalpando, Armando. Guía operativa para la elaboración del Proyecto Escolar, en Bases para la planeación escolar
- CHOMSKY, Noam; DIETERICH, Heinz. La sociedad global, Ed. Planeta, México 1998, 163 pp
- DE IBARROLA, María. Reforma educativa, en Instituciones Escolares, Antología U.P.N. 187 pp
- _____ DE ZUBIRIA, Sergio y TAVARES, Martha. Modelos de administración de organizaciones culturales, en Instituciones Escolares
- _____ GARCÍA, Federico. El Neoliberalismo, la globalización y el gato del país de las maravillas, en Instituciones Escolares

- DILTS, Robert. Liderazgo creativo, Ed. Urano, España 1998, 286 pp
- FREIRE, Paulo. Alfabetización y educación libertadora, en Corrientes Pedagógicas contemporáneas, Antología U.P.N. 126 pp
- HECHINGER Y GOLDHAMMER Los directores eficientes, en La Calidad y la Gestión Escolar, antología U.P.N. 215 pp
- HERNÁNDEZ, Fernando. El asesor psicopedagógico en los centros, en Desarrollo de habilidades comunicativas en el asesor, Antología de Coordinación y equipo técnico de PRONALEES-RINCONES, 360 pp
- HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNANDEZ Collado Carlos, BAPTISTA Lucio Pilar. Metodología de la investigación, Ed. McGraw-Hil, México 2001, 501 pp
- LINCH Gaete, Patricio. Perspectivas para una dirección eficaz, Ed. Aníbal Pinto, Chile 1993, 186 pp
- ORTEGA Pedro, MÍNGUEZ Ramón y GIL Ramón. Valores y educación, Ed. Ariel Educación, México 2000, 186 pp
- PASCUAL Pacheco, Roberto. La función directiva en el contexto socio-educativo actual, en La Gestión como quehacer escolar, Antología U.P.N. 207 pp
- PIAGET, Jean. La epistemología genética, en Desarrollo individual y educación, Antología U.P.N. 341 pp
- POZNER, Pilar. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares, Ed. Aique, Argentina 1997, 168 pp
- S.E.P. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico, 2ª Edición, México 1999, 77 pp
- S.E.P. El consejo técnico. Un encuentro de maestros, 2ª Edición, México 1998, 75 pp
- S.E.P. El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela, 2ª Edición, México 1999, 51 pp
- S.E.P. FULLAN Michael, HARGREAVES Andy. La escuela que queremos, Biblioteca para la actualización del maestro, 2ª Edición, México 2000, 191 pp

S.E.P. Planes y programas de estudio, Educación básica: primaria, México 1993, 162 pp

S.E.P. SCHMELKES, Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, México 1992, 134 pp

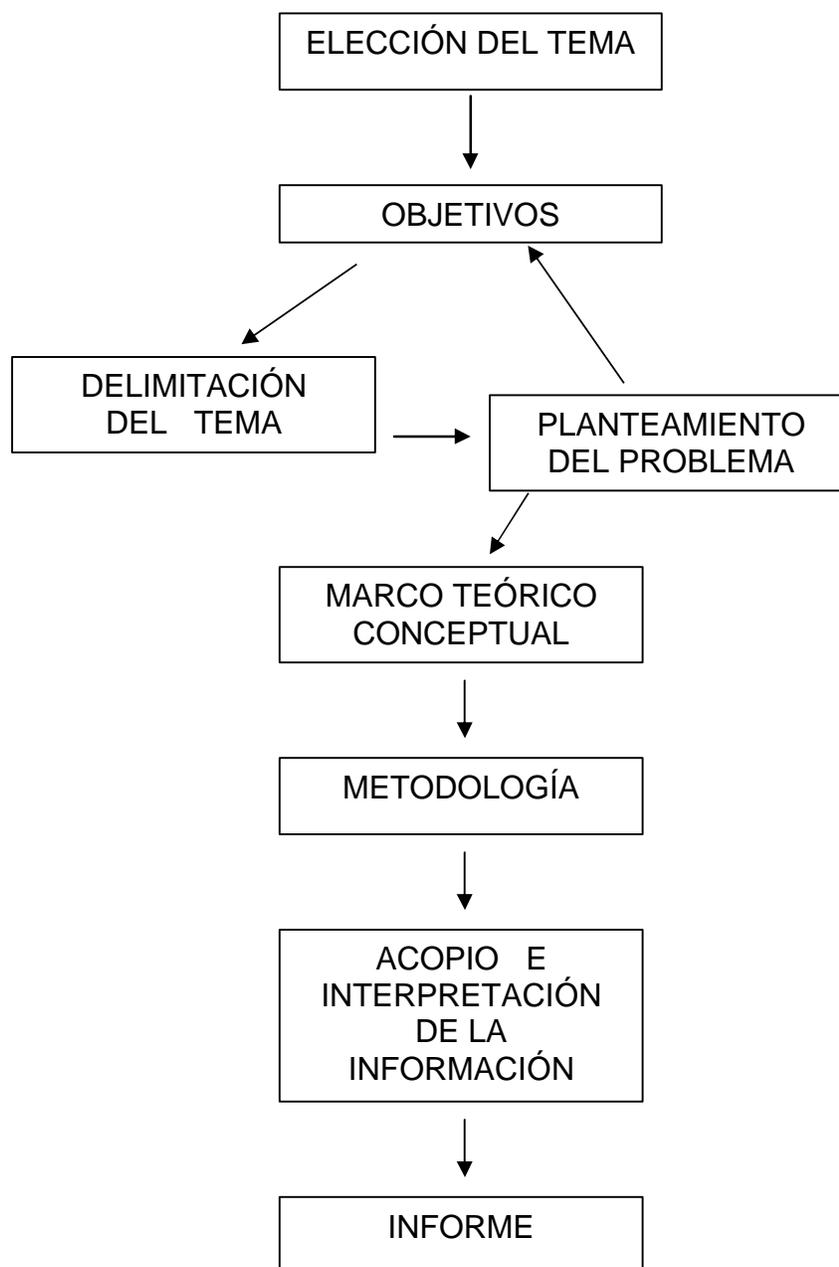
SPRINTHALL, Norman y Richard. Los estadios Piagetanos del desarrollo cognitivo, en Psicología de la educación, Ed. McGraw-Hil, México 1992, 370 pp

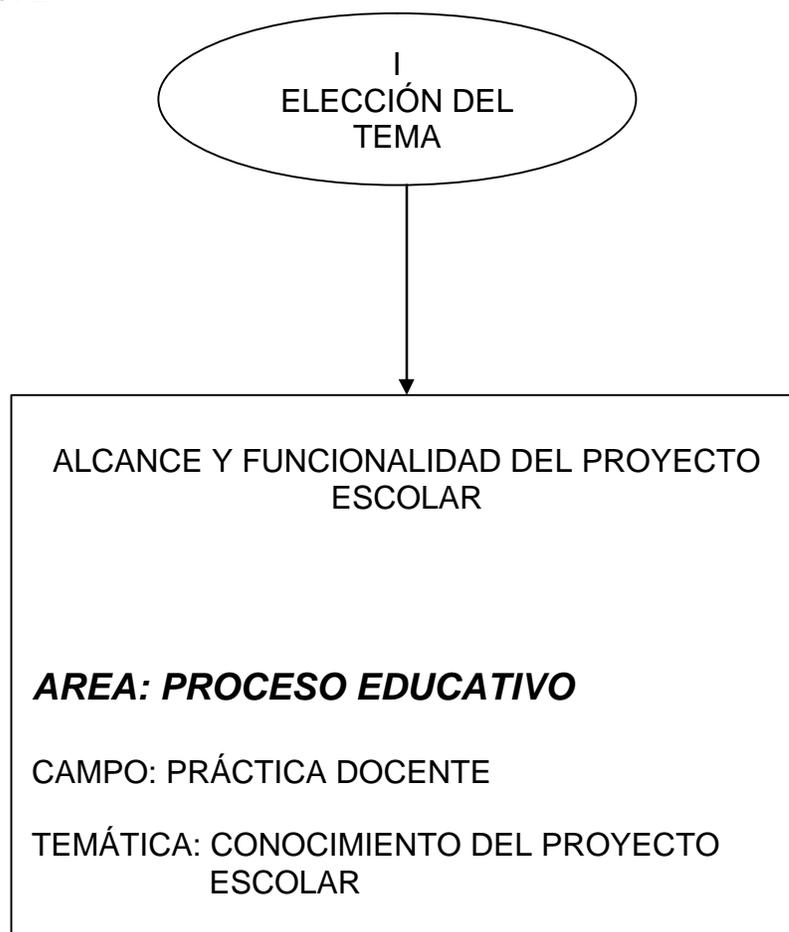
WOOLFOLK, Anita. Psicología educativa Ed. McGraw-Hil, México, 607 pp

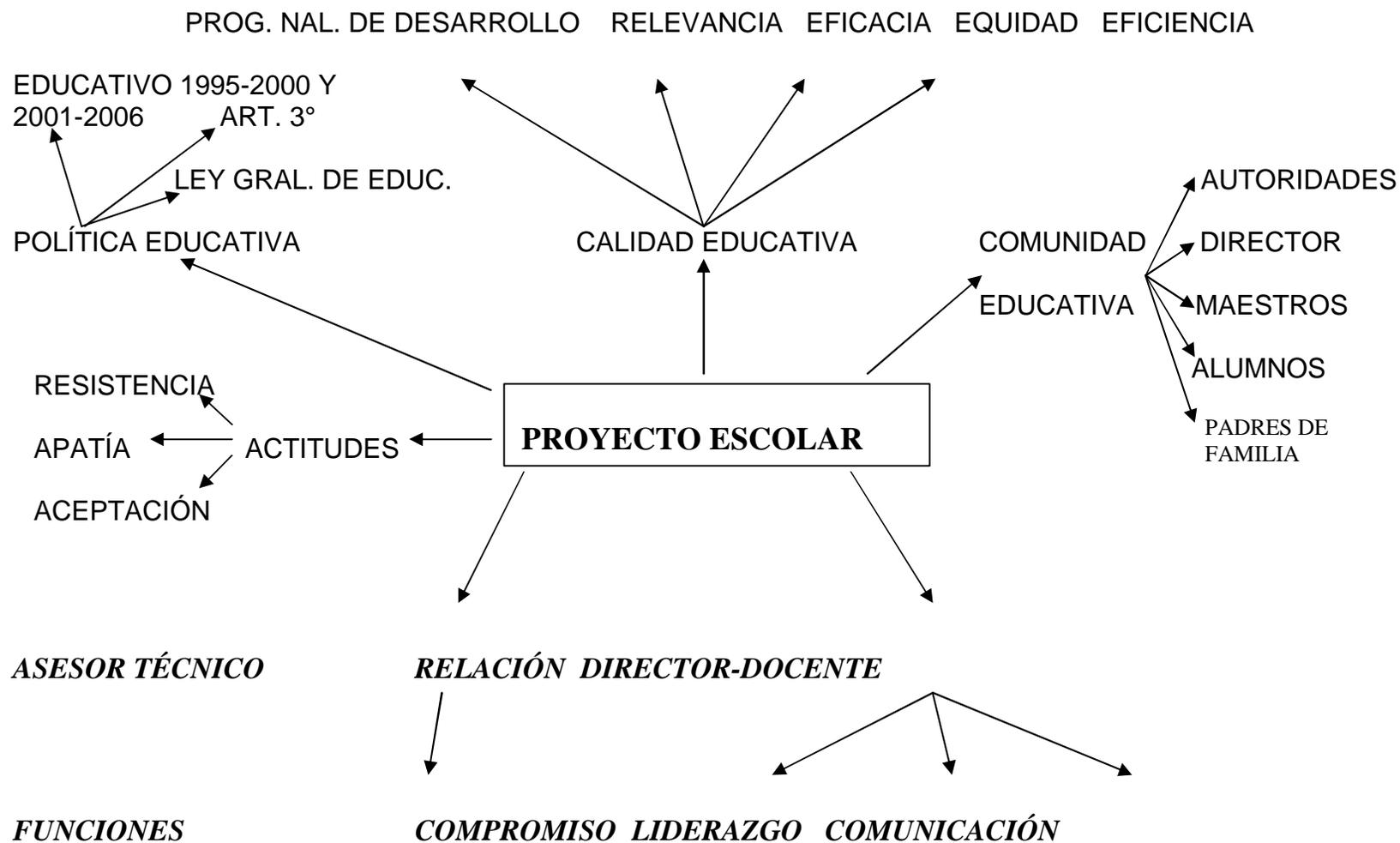
ZARZAR Charur, Carlos. Grupos de aprendizaje, Ed. Herder, Barcelona; España 1997, 152 pp

ANEXO No. 1

Esquema del proceso de investigación acerca del conocimiento del proyecto escolar por parte de directivos y docentes de educación primaria del proyecto escolar.



ANEXO No. 2



Anexo No. 4

Estructura que se sugiere para el documento

Debido al propósito principal del Proyecto Escolar, de transformar el funcionamiento de los planteles escolares hacia las nuevas formas de participación de los colectivos para que contribuyan a elevar la calidad de la educación y con ello el mejoramiento del aprovechamiento escolar de los alumnos es necesario llevar un registro de éste, para el cual se propone la siguiente estructura:

- Portada
- Índice
- Presentación
- Marco teórico
- Marco legal
- Descripción analítica del estado actual del plantel
 - Descripción física (infraestructura)
 - Organización
 - Marco normativo
 - Personal
 - Relaciones interpersonales
 - Cultura escolar

- Fortalezas y debilidades, etc.
- Síntesis histórica del plantel desde su fundación
- Diagnóstico
- Visión de futuro
- Problema(s) a solucionar
- Objetivos
- Compromisos
- Estrategias de solución, seguimiento y evaluación
- Recursos
- Apoyos
- Concreción en el Plan Anual de Trabajo o en una herramienta que garantice el seguimiento
- Organización de equipos de trabajo
- Asignación de tareas
- Cronograma
- Formatos de seguimiento y evaluación
- Conclusiones
- Bibliografía

ANEXO No. 5

Compañero(a) maestro (a):

Vivimos en un mundo cambiante, que nos enfrenta a nuevos retos y nos exige soluciones acordes a su magnitud. Uno de estos retos es la calidad educativa, que nos obliga a transformar nuestra práctica docente.

Como estudiante de maestría existe el propósito de estudiar el grado de alcance y funcionalidad de los proyectos escolares, sin pretender en ningún momento evidenciar la labor docente por lo que me comprometo a mantener en el anonimato la información obtenida.

NOTA: No es necesario que escriba su nombre, solamente registre los datos:

SEXO F () M () **EDAD:** _____

ESCOLARIDAD

- () Normal básica ___ completa ___ incompleta
- () Normal superior ___ completa ___ incompleta
- () Licenciatura ___ completa ___ incompleta
- () Maestría ___ completa ___ incompleta
- () Otros Especifique _____

AÑOS DE SERVICIO

- () De 1 a 5 años () De 6 a 10 () De 11 a 15
- () De 16 a 20 () De 21 a 25 () 25 o más

POR FAVOR CONTESTE:

- 1.- ¿Conoce lo que es un Proyecto Escolar? ___ Sí ___ No

¿En qué consiste? _____

2.- ¿En su centro escolar se trabaja en grupos colegiados?

Frecuentemente Raras veces Nunca

Otras

Especifique _____

3.- ¿Qué acuerdos se establecen en este tipo de reuniones?

Acato de órdenes Reglamentos Metas comunes

Otras Especifique _____

4.- ¿Qué tipo de temas tratan comúnmente en estas reuniones?

Políticos Académicos Administrativos

5.- ¿Cuál es su opinión respecto al proyecto escolar?

Es pura pérdida de tiempo.

Es una carga más de trabajo.

Es una manera de elevar la calidad educativa.

No es de su incumbencia.

6.- ¿Se han solucionado algunos problemas educativos con el proyecto escolar?

Sí No

En caso de que se hayan solucionado algunos problemas, ¿a qué ámbito corresponden?

___ Sensibilización ___ Diagnóstico ___ Diseño

___ Operación y seguimiento ___ Evaluación

12.- ¿Cuál es su actitud respecto a los compromisos establecidos en las reuniones colegiadas?

___ Confía en su buena memoria

___ Lleva un registro ¿De qué tipo? _____

13.- ¿Qué actitud toma ante situaciones que entorpecen su práctica docente?

___ Se angustia y desespera.

___ Trata de encontrar usted solo (a) una solución.

___ Busca apoyo con sus compañeros.

14.- ¿Qué actitud toma su director frente a una tarea grupal?

___ Señala con órdenes lo que se debe de hacer.

___ Promueve la discusión y la toma de decisiones en grupo.

___ Solo participa cuando el grupo se desvía de las expectativas.

15.- ¿Qué caracteriza a su director?

___ Da órdenes ___ Negocia recompensa a cambio de esfuerzo

___ Toma consenso ___ Falta de interés hacia el proyecto

16.- Respecto al asesor técnico.

A. En cuanto a asistencia:

___ Siempre es puntual ___ Ocasionalmente puntual

B. Conocimiento del tema:

___ Tiene dominio del tema ___ Titubea ___ Muestra desinterés

C. Actitud:

___ Es empático ___ Es impositivo

D. Relaciones personales:

___ Evidencia calidad humana ___ No evidencia calidad humana

17.- ¿Cómo es la comunicación que se da entre sus compañeros de trabajo?

___ Mala ___ Aceptable ___ Muy buena

¿por qué? _____

18.- Cuando usted comunica al grupo alguna inquietud laboral o sugerencia, generalmente se siente:

___ Ignorado (a) ___ Escuchado (a)

19.- Marque con una ✓ las actitudes asumidas por el colectivo (puede elegir varias opciones).

___ Muestra apertura a las diversas opiniones.

___ Solo se escuchan las opiniones de ciertas personas.

___ Existe disponibilidad para recibir consultas respecto a dudas laborales de los colegas.

___ Se da un ambiente de respeto.

___ Manifiesta actitud de servicio y ayuda a los demás.

___ Muestra apatía ante la diversificación de opiniones.

20.- ¿Coinciden su punto de vista y el de sus compañeros acerca de la misión de la escuela? ___ Sí ___ No

¿En qué consiste ésta? _____

21.- Según su punto de vista, cumplir con la misión de la escuela resulta:

___ Realizable ___ Irrealizable

22.- ¿Cómo aplica el alumno los conocimientos adquiridos en la escuela?

___ Regularmente ___ Frecuentemente ___ Ocasionalmente

ANEXO No. 7

VARIABLES		CORRELACION CON UN 95% DE CONFIABILIDAD	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
Conocimiento del Proyecto Escolar	Actitud de los involucrados	Positiva media 0.622**	.000
Conocimiento del Proyecto Escolar	Funcionalidad	Positiva media 0.535**	.000
Conocimiento del Proyecto Escolar	Alcance del Proyecto Escolar	Negativa débil -.137	

HIPÓTESIS SECUNDARIAS

Compromiso asumido	C. de la misión de la escuela	P. considerable .723	.000
Desempeño del asesor técnico	Actitudes docen-tes hacia el P.E.	Positiva débil	
Desempeño del asesor técnico	Funcionalidad del Proyecto Escolar	P. considerable .833	.000
Desempeño del asesor técnico	Compromiso asumido	P. considerable .833	.000
Desempeño del asesor técnico	C. de la misión de la escuela	Positiva media .523	.003
Liderazgo directivo	Funcionalidad del Proyecto E.	P. considerable .773	.000
Comunicación	C. de la misión de la escuela	Positiva media .405	.008
Funcionalidad del Proyecto E.	Equipo de trabajo	Positiva media .441	.006
Actitudes docentes	Funcionalidad del Proyecto Escolar	P. considerable .821	.000
Equipo de trabajo	C. de la misión de la escuela	Positiva media .489	.001
Conocimiento del proyecto	C. de la misión de la escuela	Positiva media .561	.000