

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 096 D. F. NORTE**

**Posibilidades y limitaciones del proyecto escolar  
en la escuela primaria  
Profesor Fausto Arroyo Pérez.**

**MARTA ANGÉLICA PALACIOS LOZANO**

**México D. F. Julio de 2005**

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 096 D. F. NORTE**

**Posibilidades y limitaciones del proyecto escolar  
en la escuela primaria  
Profesor Fausto Arroyo Pérez.**

**MARTA ANGÉLICA PALACIOS LOZANO**

**Tesina (ensayo) presentada para obtener el Diploma de la Especialidad en  
Planeación Estratégica y Calidad Total en la Educación.**

**México D. F. Julio de 2005**

A mí... por el placer de vivir  
haciendo lo que me gusta.

A Bertita, agradeciéndote todo lo que  
haces para que yo pueda continuar  
en esta difícil vida... te amo.

A los chivigones: Lorenzo y Vero, Gracias por su  
apoyo. A Sergio y Carolina con mis mejores  
deseos para esta vida que inician juntos.  
A Dany por ser una niña hermosa.

Al Profesor Ricardo Hdz. Mata por  
su incondicional apoyo. A las maestras  
y maestros de la escuela Profesor  
Fausto Arroyo Pérez.

## INDICE

Introducción

### **Capítulo I. El proyecto escolar, herramienta estratégica de cambio en el Programa de Escuelas de Calidad.....**

1.1 La educación primaria en México

1.1.1 La política educativa y los retos que enfrenta

1.2 Plan Nacional de Educación 2001-2006

1.3 Programa de Escuelas de Calidad

1.3.1 El proyecto escolar

### **Capítulo II. La planeación estratégica, instrumento gestivo para acercarnos a la calidad educativa en la escuela primaria**

2.1 La planeación estratégica

2.2 Gestión y calidad en la educación

2.2.1 La nueva cultura de la gestión escolar

2.2.2 Gestión escolar y liderazgo Vs. Administración y dirección

2.2.3 Calidad total

2.2.4 Calidad en la educación

### **Capítulo III. Evaluación del proyecto escolar “Comprensión lectora, dificultad a vencer”**

3.1 La escuela Profesor Fausto Arroyo Pérez, generalidades

3.2 Evaluación del proyecto escolar

3.2.1 Evaluación de las actividades del proyecto escolar

3.2.2 Entrevista a profundidad

3.3 Líneas generales para reformular el proyecto escolar

**Conclusiones**

**Bibliografía**

**Anexos**

## **INTRODUCCIÓN**

La escuela primaria Profesor Fausto Arroyo Pérez se ubica en Cuauhtepc Barrio Alto, al norte de la Delegación Gustavo A. Madero del D.F., forma parte del Programa de Escuelas de Calidad por tercer año consecutivo en el ciclo escolar 2004-2005; estos periodos ha recibido el apoyo económico correspondiente mismo que se ha empleado básicamente en la adquisición de material didáctico y equipamiento para las aulas; así como cursos para docentes con el tema de desarrollo de competencias y de la comprensión lectora, eje rector, este último del proyecto **“Comprensión lectora, dificultad a vencer”**.

El desarrollo del proyecto ha tenido dificultades y aciertos; dentro de las primeras encontramos el desconocimiento de lo qué es y cómo se trabaja el proyecto escolar, el poco entusiasmo de algunos compañeros docentes, la falta de costumbre de trabajar en equipo, una dirección tradicional y una excesiva preocupación y exigencia de los asuntos administrativos que el proyecto implica.

En los aciertos, lo más importante es el propio proceso de autoformación de los docentes en el conocimiento y manejo del proyecto; sin embargo, no se ha logrado tener el nivel de calidad educativa que se esperaba, existe en la escuela un alto índice de atraso escolar, las evaluaciones realizadas a las alumnas y alumnos en cuanto al dominio y desarrollo de competencias nos reportan serias deficiencias; un ejemplo de ello son los resultados de la Olimpiada del Conocimiento en donde los mejores promedios de la escuela apenas alcanzaron el 6.2, o el índice de deserción con respecto al ciclo escolar pasado es de 89 alumnos, que si bien aluden cambio de domicilio, es sabido que se ubican en otras escuelas cercanas. Por otro lado, el trabajo de los docentes también refleja ciertas limitaciones como la no planeación de las actividades de enseñanza aprendizaje, retraso en el trabajo administrativo, poco o nulo contacto con las madres y padres de familia, como no sea para entrega de calificaciones

bimestrales y sobre todo poco compromiso con nuestros usuarios más importantes: las niñas y los niños de nuestra escuela.

Lo anterior nos conduce a una pregunta a manera de planteamiento del problema: **¿es el proyecto escolar la estrategia para elevar la calidad educativa en la escuela primaria Profesor Fausto Arroyo Pérez?** Dicha pregunta tiene muchas otras de fondo que se planean tomando como base el supuesto de que los docentes y el director del plantel son quienes más responsabilidad tienen del éxito o fracaso del proyecto escolar. Así, preguntamos: ¿Por qué no ha habido un avance significativo en el aprovechamiento escolar de alumnas y alumnos? ¿Cómo resignifican el proyecto escolar los docentes? ¿A criterio de ellos y ellas que logros hemos tenido y qué limitaciones no se han podido superar? ¿El papel del director ha sido o no el más adecuado para llegar al logro de la visión, los objetivos y las metas del proyecto? ¿Qué impacto tiene a nivel personal el proyecto en los docentes?

A partir de los cuestionamientos anteriores esta investigación tiene como objetivo presentar un estudio exploratorio y a su vez de evaluación de las posibilidades y limitaciones del proyecto escolar en la escuela antes citada y a partir de ello reconstruir el propio proyecto escolar.

La investigación se realizó en la escuela citada durante los meses de mayo y junio del 2005 mediante un instrumento de investigación cualitativa llamado **Entrevista a profundidad** misma que se aplicó a tres docentes de la escuela cuyas características los convierten en elementos clave del proceso, este instrumento se apoyará con otro de orden cuantitativo llamado **Evaluación de las actividades del proyecto escolar** que contiene una serie de indicadores específicos y que se aplicó a la totalidad de los docentes de la escuela.

Realizar la presente investigación en este momento del desarrollo del proyecto en la escuela Profesor Fausto Arroyo Pérez resulta conveniente pues es un espacio para evaluar los logros y atender las limitaciones replanteando el proyecto escolar, de ahí que cobra mayor importancia para los sujetos de la comunidad educativa en especial para el cuerpo docente y el personal directivo y de apoyo, es una investigación que no se quedará en el archivo sino que brinda elementos para la toma de decisiones con respecto al proyecto **Comprensión lectora, dificultad a vencer**, por un lado y por otro vivenciar la entrevista a profundidad como herramienta metodológica de evaluación y análisis de los procesos que se viven en torno al proyecto; además de apoyar mi trabajo en la escuela primaria, objeto de investigación, como coordinadora del proyecto en mi función de Apoyo Técnico Pedagógico (ATP).

El trabajo presenta en su capítulo uno el contexto, en él se abordan el estado actual de la educación básica en México a partir del proceso de modernización iniciado en 1989, los retos que enfrenta y cómo, basada en la planeación estratégica se busca arribar a la calidad educativa usando como estrategia el proyecto escolar.

En el capítulo dos se presentan las bases teóricas de la planeación estratégica y de la gestión escolar innovadora como elementos que promueven la calidad educativa. Finalmente en el capítulo tres se ubica la investigación de campo profundizando la información de los instrumentos empleados en la recolección de los datos así como las líneas generales para la reestructuración del proyecto escolar.

Aprovecho el espacio para agradecer muy especialmente el apoyo para realizar esta especialidad al Profesor Alberto Luna Ribot, director de la Unidad 096 D.F. norte, a los asesores de la misma, de igual manera y con cariño a la Maestra

Dolores Flores Carmona por su colaboración en el planteamiento de las ideas de este trabajo y al Maestro Wenceslao Jardón Hernández por permitirme acceder a su material de la entrevista a profundidad. Muchas gracias.

## I. EL PROYECTO ESCOLAR, ESTRATEGIA DE CAMBIO

### 1.1 La educación primaria en México

En nuestro país la educación primaria forma parte, junto con educación inicial preescolar y secundaria, de la Educación Básica, misma que es considerada como fuente de progreso y ahora como elemento fundamental para que mujeres y hombres se puedan incorporar al mercado de trabajo. A pesar de que México es un país con una gran historia, en el ambiente educativo, no es sino hasta 1921 (realmente poco tiempo) que se establece una institución dedicada exclusivamente a organizar la tarea educativa de manera formal y a nivel nacional la Secretaría de Educación Pública, lo que dio inicio a un proceso de crecimiento educativo, fue aumentando la matrícula y el número de edificios escolares así como los proyectos para atender aspectos específicos como la educación para niñas y niños con necesidades educativas especiales, la cultura y las artes, la capacitación y formación magisterial y en muy reciente fecha la gestión escolar, aspecto de vital interés para el presente trabajo. Hoy en día podemos definir el Sistema Educativo Nacional como lo hace Prawda:

el conjunto de normas, instituciones recursos y tecnologías destinadas o ofrecer servicios educativos y culturales a la población mexicana de acuerdo con los principios ideológicos que sustentan al Estado Mexicano y que se hallan expresados en el Artículo Tercero Constitucional<sup>1</sup>

Sin embargo, a finales del siglo pasado la educación básica cayó en un letargo que propició una reforma integral iniciada en 1989 por el entonces Presidente de la República Licenciado Carlos Salinas de Gortari quien pone en marcha el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, dicho programa, entre otras cosas, revisa costos y busca optimizar recursos, articular los diferentes ciclos educativos y los reformula curricularmente, buscando como establecer vínculos

---

<sup>1</sup> ***PRAWDA, Juan. Logros, inequidades y retos del futuro del Sistema Educativo Mexicano. p. 17***

con el aparato productivo e incorporar avances científicos y tecnológicos, en suma, lograr una educación con calidad.

El logro más importante y la punta de lanza para el cambio fue el **Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica** suscrito el 18 de mayo de 1992, dicho instrumento es pacto y proyecto, el cual plantea un vínculo entre la federación y los estados así como entre el Estado y el Magisterio, planteando tres aspectos básicos: la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y los materiales educativos y finalmente la revaloración de la función magisterial.

Por lo anterior y para consolidar el Acuerdo citado, el 4 de marzo de 1993 se emite el decreto que declara reformado el **Artículo Tercero Constitucional**. En él se garantiza que el Estado proporcionará una educación suficiente en el nivel preescolar, primaria y secundaria buscando el desarrollo integral del ser humano así como el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia orientada por el criterio científico. Igualmente será: democrática, propiciadora del mejoramiento social y cultural, será nacional buscando el mejor entendimiento social y la fraternidad de los individuos las diferencias de razas, de grupos y de sexos.<sup>2</sup>

Para lograr una congruencia también se reformuló la **Ley Federal de Educación** de 1973 por la **Ley General de Educación** emitida el 12 de julio de 1993. Finalmente el 27 de agosto del mismo año se dio a conocer el Acuerdo 181 por el cual se reformularon el **Plan y Programas de estudio de Educación Primaria** cuyos propósitos principales son cuatro:

---

<sup>2</sup> ***Cfr. Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. p.27***

1. Que las alumnas y alumnos adquieran las habilidades intelectuales que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficacia e iniciativa en las cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
2. Que adquieran los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquéllos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
3. Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes y la práctica de valores en su vida personal, y en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
4. Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.<sup>3</sup>

Lo anterior da sustento jurídico a la propuesta curricular que surge de dichas modificaciones, desde el ámbito de lo pedagógico se fundamenta en la concepción constructivista del aprendizaje que supone promover procesos de crecimiento de las alumnas y alumnos desde lo individual sin olvidar el orden social en que se desenvuelven, “la postura constructivista se alimenta de las aportaciones de diversas corrientes psicológicas asociadas genéricamente a la psicología cognitiva: el enfoque genético piagetiano, la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría ausubeliana de la asimilación y el aprendizaje significativo, la psicología sociocultural vigotskiana”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> **SEP Plan y Programas de Estudio. Primaria. p. 13**

<sup>4</sup> **DJAZ BARRIGA, Arceo Frida. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. p.14**

Por otro lado, también el aspecto administrativo se ha modificado, transformando la dirección por la gestión escolar de la que se hablará en el segundo capítulo del presente trabajo.

De igual manera que en el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León el actual Presidente de la República, Licenciado Vicente Fox Quesada ha presentado un **Plan de Desarrollo Educativo** que contiene una propuesta estratégica para integrar a largo plazo (al 2025) el Sistema Educativo Nacional basado en una propuesta de gestión innovadora

### 1.1.1 La política educativa y los retos que enfrenta

En el concierto de la globalización que actualmente vive el mundo entero muchos aspectos de la vida cotidiana han ido cambiando paulatinamente y la educación no ha sido la excepción. Los países en lo general y los sujetos en lo particular deben enfrentar algunas tensiones que el informe a la UNESCO presidido por Delors<sup>5</sup> plantea: la tensión entre lo mundial y lo local, de ser un ciudadano del mundo sin perder sus raíces; la tensión entre lo universal y lo singular, entre la tradición y la modernidad, entre el largo y el corto plazo, entre la indispensable competencia y la preocupación por la igualdad de oportunidades y por último, la tensión entre lo espiritual y lo material.

Lo anterior nos enfrenta ante la necesidad de ver en la educación la posibilidad no solo de satisfacer las exigencias nacionales de la sociedad sino también las internacionales para no dejar fuera del progreso a nuestro país.

Es necesario que las reformas educativas consideren a tres agentes básicos para promover el cambio; a la comunidad: padres, directores y docentes, las

---

<sup>5</sup> **DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. p. 12**

autoridades públicas y la comunidad internacional. Es sabido que las políticas públicas nunca responden únicamente a intereses locales, en el caso de México dichas políticas responden a otras más generales que emanan del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional que tienen que ser aceptadas para poder continuar recibiendo el apoyo económico de ambos organismos internacionales.

Las naciones endeudadas deben justificar la cantidad y distribución del gasto social y educativo, que se rige por sus políticas de ajuste como el rescate al gasto público, determinar qué programas se deben atender y cómo se habrán de impartir, quienes deben participar en el proceso educativo.

La educación se concibe como un entrenamiento y capacitación para el uso de técnicas e instrumentos <sup>6</sup>

Ahora bien, el proceso de globalización presenta dos caras de una moneda, aspectos positivos y otros negativos, dentro de los primeros tenemos los que menciona Sylvia Schmelkes:

- Se globaliza una ética universal expresada en la Declaración de los Derechos Humanos.
- Se globaliza la idea de la democracia.
- La fortaleza de la sociedad civil que implica la participación organizada de la sociedad.
- El conocimiento con la tecnología se disemina casi inmediatamente después de que se produce.
- Los aportes culturales.
- Se internacionalizan las discusiones éticas de dilemas inéditos como el caso de la clonación.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> **MAR, Olivares Héctor. Política educativa y formación docente en el bachillerato, las estrategias de intervención pedagógica en el colegio de bachilleres. p. 10**

<sup>7</sup> **SCHMELKES, Sylvia. "Reforma curricular y necesidades sociales en México" en: Cero en conducta. Año 14, No. 47, abril, México 1999. p. 3-15**

Lo anterior obliga a que la educación de a conocer la ética universal, a aprender en la democracia y la tolerancia, a reconocer la riqueza de la diversidad, a reflexionar en torno a lo que ocurre en la comunidad, el municipio y el país para desarrollar un juicio crítico y congruente con los valores que la escuela propicia. En cuanto a los puntos negativos la autora citada aborda los siguientes:

- El modelo económico genera desempleo, la economía rige la política y los intereses económicos se han vuelto anónimos.
- El ideal de la sociedad de consumo se globaliza en un modo de producción irrespetuoso con la naturaleza. Hacer producto solo porque se venden pero carecen de una verdadera función de primera necesidad.
- Y un cáncer difícil de extirpar: el narcotráfico.

Los puntos anteriores también tienen implicaciones en el terreno educativo que son los principales retos que deben afrontar las políticas públicas a nivel nacional: Educar en el cuidado y respeto del medio ambiente, promover el consumo inteligente moderado y crítico tanto de bienes y servicios como de información, educar sujetos capaces de usar con creatividad su tiempo libre, con una identidad propia y que respeten la diversidad cultural, educar en la democracia como forma de gobierno y de vida para fomentar una sociedad concedora y respetuosa de los derechos humanos.

Las implicaciones educativas anteriores para los aspectos positivos y negativos de la globalización se pueden estructurar a partir de los cuatro pilares de la educación que plantea Delors<sup>8</sup> en su informe:

---

<sup>8</sup> **DELORS .op.cit. pp. 91-103**

1. Aprender a conocer, manejando un mínimo de conocimientos pero sobre todo la posibilidad de aprender a aprender, desarrollando competencias que hagan sujetos capaces de enfrentar cualquier problema de la vida cotidiana y en el futuro, de la vida laboral.
2. Aprender a hacer, apoyando lo anterior en cuanto al desarrollo de competencias pero sobre todo a trabajar en equipo.
3. Aprender a vivir juntos, respetando al otro manifestando tolerancia, valores, comprensión sin distinción de sexo, origen o raza.
4. Aprender a ser, fortaleciendo su propia personalidad, su autonomía, su capacidad reflexiva y crítica ante el mundo que lo rodea

Esta nueva visión de la educación es abordada en la actualidad en nuestro país desde el concepto de competencias, entendiéndolas como el comportamiento integrado por habilidades cognoscitivas, disposiciones socio afectivas, destrezas motoras e informaciones que permitan llevar a cabo adecuadamente una tarea, función o relación con el otro u otra.

En este proceso de cambio un elemento de vital importancia es el docente por lo que es necesario que desarrolle su actividad bajo condiciones favorables, desde lo económico, lo político y lo personal, igualmente deberán desarrollar una serie de competencias “que pueden ser definidas como la forma práctica en que se articula el conjunto de conocimientos , creencias, capacidades, habilidades, actitudes, valores y estrategias que posee el docente y que determinan el modo y el resultado de sus intervenciones psicopedagógicas”<sup>9</sup> Las competencias se han agrupado en seis ejes que buscan abarcar aspectos de la función docente:

- Saberes pedagógicos
- Organización de la enseñanza

---

<sup>9</sup> ***SEP Competencias docentes. p.3***

- Comunicación
- Interacción social
- Intervención psicopedagógica
- Desarrollo profesional

Cada uno de los ejes se compone de diversas categorías que a su vez se detallan por las competencias, mismas que son evaluadas por diversos indicadores. De igual manera se han planteado competencias para las niñas y los niños de la escuela primaria, estas se detallan en el mapa de competencias. (Ver Anexo 1)

## **1.2 Plan Nacional de Educación 2001-2006**

Tanto en las políticas nacionales como en las internacionales los retos que enfrenta la educación como consecuencia de la globalización y los ideales en este rubro los encontramos materializados en el Plan Nacional de Educación 2001-2006. Es un documento emitido por el Ejecutivo y la Secretaría de Educación Pública perfectamente elaborado y estructurado desde la planeación estratégica con el establecimiento de metas a largo plazo (2025), a mediano plazo (2006) y con programas de acción inmediata (2002).

El documento está organizado en tres partes: la primera “El punto de partida, el de llegada y el camino” nos habla de las cuatro transiciones del México actual (demográfica, social, económica y política) mismas que nos plantean las condiciones en las que opera el sistema educativo y que podríamos considerar como el diagnóstico estratégico. A partir de ello se construye la misión y la visión, en especial la que se proyecta para el 2025, así como los objetivos estratégicos para el 2006.

La segunda parte “Reforma de la gestión del sistema educativo” aborda objetivos particulares, líneas de acción, metas y proyectos específicos que permean a todos

los niveles educativos, es quizá la gestión escolar innovadora la que contribuya a lograr un cambio constante y profundo en nuestra educación.

Y, por último, la tercera parte los “Subprogramas Sectoriales”: Educación Básica, Media Superior, Educación Superior y la Educación para la Vida y el Trabajo.

Es cierto que el proceso de reforma educativa inició formalmente, como ya se mencionó con anterioridad, en 1993 con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación pero el sistema educativo tiene tales dimensiones y se encuentra tan centralizado que la dificultad para lograr el cambio es mayor, por lo tanto es indispensable sistematizar las propuestas bajo un esquema de planeación que permita construir el cambio en diferentes dimensiones espacio temporales como lo es la planeación estratégica; es decir, lo mismo se puede realizar para todo el sistema educativo que para promover el logro de los objetivos educativos nacionales en un plantel escolar.

En lo que compete a la educación básica el Plan Nacional de Educación plantea algunos puntos esenciales: los docentes enfrentan una gran responsabilidad que es la de formar niñas y niños que desde este nivel construyan su futuro ya que en “ la escuela no solo se aprenden los contenidos, también se construye la autoestima de los alumnos y se desarrollan prácticas de convivencia y trato con los demás que habrán de trascender fuera del espacio del aula y constituyen el sustrato de su formación ciudadana. Los niños en la escuela se forman para la vida” <sup>10</sup>

El programa pone especial atención en los grupos vulnerables que son: la población indígena, la población rural de marginación extrema, los hijos de trabajadores agrícolas migrantes, los menores que trabajan o viven en situación

---

<sup>10</sup> ***SEP Programa Nacional de Educación 2001-2006. p.106***

de calle y los niños y jóvenes con algún tipo de discapacidad, para ellos hay una serie de programas compensatorios ya que la escuela primaria no es suficiente para superar la inequidad.

En cuanto a la gestión escolar se parte de que es en las mismas escuelas que se reproducen prácticas gestivas poco adecuadas para el logro de los objetivos, además existen otros problemas como el uso ineficaz de los recursos el manejo del tiempo, el calendario escolar esta lejos de operar 200 días efectivos; por otro lado, persiste el trabajo docente aislado al margen de los propósitos colectivos lo que deriva en conflictos internos, es escaso o nulo el trabajo colegiado y en la persistencia de prácticas pedagógicas y culturales tradicionales que están alejadas de las intenciones actuales en donde...

las competencias cognoscitivas fundamentales que es preciso que adquieran los alumnos... destacan las habilidades comunicativas básicas: leer, escribir, hablar y escuchar; el desarrollo del pensamiento lógico y la creatividad; así como la asimilación de conocimientos que les permitan comprender el mundo natural y social, su evolución y su dinámica...ejercer plenamente sus capacidades de expresión y que desarrollen su sensibilidad y sentido estético. La conciencia de la necesidad del cuidado de sus cuerpo y el desarrollo de sus potencialidades físicas.<sup>11</sup>

Subsanar la problemática planteada exige una acción gestiva innovadora que se fundamente en la planeación estratégica para arribar a la calidad de la educación, el propio programa convoca a cada escuela a ser el centro de gravedad del sistema educativo, elaborando en primer lugar un diagnóstico de las características de las alumnas y alumnos a partir de lo cual la escuela diseña alternativas específicas para superar los problemas, en dicho proceso, tanto profesoras como profesores y los directivos son los principales responsables, deberán rendir cuentas y promover el derecho de madres y padres de participar en la toma de decisiones.

---

<sup>11</sup> ***Ibidem.*** p.124

Así, la comunidad educativa tiene la plena capacidad de gestión para asegurar las condiciones para que se pueda desarrollar el aprendizaje de niñas y niños. La escuela se “constituirá en una unidad educativa con metas y propósitos comunes, a los que se habrá llegado por consenso; estilos de trabajo articulados y congruentes, así como con propósitos y reglas claras de relación entre todos los miembros de la comunidad escolar”<sup>12</sup>

Para lograr lo anterior es necesario el ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del director que asegure el cumplimiento de la misión de la escuela. Es necesario promover la participación activa y responsable de los miembros de la comunidad escolar propiciando el diálogo, estimulando el buen desempeño de las maestras y maestros así como de su participación para alcanzar las metas que se han propuesto, generar un clima de trabajo basado en el respeto y la honestidad que favorezca el aprendizaje, la convivencia armónica y en general el logro de los propósitos nacionales de la educación primaria.

Ahora bien, el cambio que se propone no es para nada sencillo es un proceso arduo e incluso doloroso que no se consigue de un día para otro, la herramienta de trabajo que hemos empezado a construir y que igual que a nivel macro se fundamenta en la planeación estratégica es el Proyecto Escolar, herencia del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 y que se define como: “una herramienta organizativo-formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos”<sup>13</sup>

Ante esto se hace necesario recuperar desde lo teórico la noción de planeación estratégica y cómo a partir de la gestión escolar podemos arribar a la calidad

---

<sup>12</sup> *Ibidem.* p.126

<sup>13</sup> *Poder Ejecutivo Federal. Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000.* p. 44

educativa que en la actualidad es el principal reto de la educación de nuestro país. Estos aspectos se trabajarán en el capítulo dos.

### 1.3 Programa de Escuelas de Calidad

El Plan Nacional de Educación 2001-2006 en el subprograma de Educación Básica plantea objetivos estratégicos<sup>14</sup> en los tres rubros siguientes:

- **Justicia educativa y equidad.** Garantizar el derecho a la educación expresado como la igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro educativo de todos los niños y jóvenes del país en la educación básica.
- **Calidad del proceso y el logro educativo.** Garantizar que todos los niños y jóvenes que cursan la educación básica adquieran conocimientos fundamentales, desarrollen las habilidades intelectuales, los valores y las actitudes necesarias para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de su vida.
- **Reforma de la gestión institucional.** Reformar el funcionamiento del sistema educativo con el fin de asegurar la eficacia en el diseño y puesta en marcha de las políticas, su evaluación continua, la eficacia y transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas para garantizar una política centrada en el aula y la escuela.

Los objetivos estratégicos dan la pauta para establecer políticas, líneas de acción, metas y programas. En lo que corresponde a la calidad del proceso y el logro educativo se encuentra la política de transformación de la gestión escolar, en ella se proponen tres programas y un proyecto:

---

<sup>14</sup> *Programa Nacional de Educación 2001-2006. p. 129*

1. Programa de Escuelas de Calidad
2. Programa de Transformación de la Gestión Escolar en la Educación Básica
3. Programa de Actualización y Desarrollo Profesional de Directivos Escolares
4. Proyecto de Jornada Completa

Para los efectos del presente trabajo nos interesa ampliar la información del Programa de Escuelas de Calidad (PEC) pues es en éste que se inserta el **Proyecto Escolar**. El PEC tiene por objetivo general:

Mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de educación básica, mediante la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar, que permita transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen al programa enfocado a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la práctica docente, la participación social y la rendición de cuentas<sup>15</sup>

La esencia de PEC es impulsar el cambio a partir de la dinámica particular de las escuelas, haciéndolas responsables de su crecimiento a partir del ejercicio cotidiano de la planeación, el trabajo y análisis en colectivo, la constante evaluación como proceso de retroalimentación, la participación de la comunidad educativa y la rendición de cuentas, logrando que la institución genere un proyecto (proyecto escolar) estratégico con metas a corto, mediano y largo plazo, lo que convierte a la escuela, del último eslabón de la burocracia, a la célula del sistema educativo.

Lo anterior requiere que los sujetos (en especial docentes y directivos) asuman una actitud de liderazgo, compromiso y entusiasmo que promuevan una dinámica

escolar de autonomía en la toma de decisiones, de responsabilidad al ejecutarlas y de evaluación de sus procesos a partir de diagnosticar sus debilidades y amenazas (problemas) y reconocer sus fuerzas y oportunidades (diagnóstico estratégico).

El PEC permite el ejercicio del presupuesto por los directamente involucrados en la comunidad educativa (alumnas y alumnos, docentes, directivos y madres y padres de familia) con aportaciones económicas anuales que la escuela recibe y debe ejercer en beneficio propio durante el ciclo escolar en curso para mejorar sus condiciones de operación, las consideraciones específicas tanto del presupuesto como del funcionamiento del programa se encuentran en las **“Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Calidad”** emitido por la federación en el Diario Oficial (para efectos del ciclo escolar 2005-2006) el lunes 13 de julio de 2005.

En dicho documento también se establecen los estándares e indicadores para la autoevaluación escolar cuyo propósito es apoyar dichos procesos en la escuela, retroalimentar el diseño de la planeación estratégica para la escuela, reconocer los impactos en procesos pedagógicos y de aprendizaje de las y los alumnos. Dichos estándares son los siguientes:

1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus actividades y estrategias y cumple con las metas que ella misma se fija.
2. El director ejerce el liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
3. El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente y se actualizan.
5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.
6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.

---

<sup>15</sup> **PEC-DF 2005-2006 Presentación de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria. Diapositiva 2**

7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos didácticos necesarios.
8. Los docentes demuestran capacidad de crítica de su propio desempeño, así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.
9. Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que tomen en cuenta la diversidad de sus estudiantes.
10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.
12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa.
13. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requieren de apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.
14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.
15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
16. La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.
17. El personal, los padres de familia y miembros de la comunidad a la que atiende la escuela participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.
18. Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.
19. Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.
20. La comunidad escolar se autoevalúa, busca la evaluación externa y, sobre todo, la utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
21. La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal *in situ* mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.
22. La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas.
23. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.

Los estándares son idealistas en tanto que en la mayoría de las escuelas PEC se vive un proceso de cambio, de conocimiento del proyecto escolar; lo anterior nos habla de una escuela dinámica, autogestiva, y con personal que busca mejorar día a día su trabajo. Sin embargo es importante tomarlos en cuenta para mejorar y buscar la calidad educativa. En ciclos escolares pasados se admitían como evidencias de trabajo fotos, videos o trabajos de las niñas y los niños, en la actualidad los avances se observan a través de los resultados de IDANIS, Carrera Magisterial y Olimpiada del Conocimiento entre otros, además de los siguientes:

*Estándares de eficacia externa y logro educativo:*

1. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, medido con base en exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
2. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, medido con base en exámenes de estándares nacionales, cuando así corresponda.
3. Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de pensamiento crítico-científico.
4. La escuela disminuye el índice de reprobación.
5. La escuela disminuye el índice de deserción.<sup>16</sup>

Lo anterior obliga a las escuelas a rendir resultados medibles cualitativamente, sobre todo por la gran inversión monetaria que se hace en las escuelas PEC, esto no permite trabajar solo con buenas intenciones, hay que lograr resultados objetivos, mismos que hablarán del trabajo de las escuelas y sobre todo del trabajo de las y los docentes.

### **1.3.1 El Proyecto escolar**

---

<sup>16</sup> ***Diario Oficial. Lunes 13 de julio de 2005.p. 50***

El proyecto escolar es la herramienta estratégica de planeación fundamental del PEC que busca mejorar la calidad del proceso y el logro educativo mediante la transformación de la gestión escolar. Mejorar la educación implica enfocar las acciones a favor del logro de los propósitos generales del plan y programas de estudio de 1993 (citados anteriormente). Esto trae implicaciones no solo de orden metodológico en el proceso enseñanza-aprendizaje, sino también en el desarrollo de una gestión escolar innovadora tendiente a promover una mejora continua en las acciones educativas. Así, el proyecto escolar es considerado instrumento y estrategia de la gestión escolar,

Representa el esfuerzo para impulsar una dinámica de participación en cada centro educativo bajo la consideración de que todo cambio a favor de la calidad se sustenta en la escuela y sus actores, facilita sus interacciones en una relación más centrada en lo pedagógico lo que permite mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y obtener mejores resultados.<sup>17</sup>

El proyecto escolar no es una estrategia impuesta a las escuelas, éstas deciden su participación por voluntad propia con el fin de abordar y resolver problemas que la misma comunidad decide enfrentar. El proyecto parte de considerar al docente como un **profesional de la educación**, es decir, “una persona capaz de identificar problemas y de tomar la iniciativa para diseñar e implantar soluciones”<sup>18</sup>

De esta manera son las y los docentes junto con la directora o director los encargados de impulsar el desarrollo de un proyecto escolar, y el espacio propicio para llevarlo a cabo es el Consejo Técnico Escolar que por definición agrupa a las y los docentes y directivos de la escuela.

---

<sup>17</sup> **SEP** *El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos. p. 13*

<sup>18</sup> **SCHMELKES, Sylvia.** *El proyecto escolar. p. 4*

Por otro lado el proyecto escolar es un “instrumento para planear el cambio de la escuela”<sup>19</sup> mismo que se realiza cotidianamente, si bien el diseño del proyecto se plantea al inicio del ciclo escolar, los acontecimientos cotidianos pueden y deben incorporarse a los ajustes del propio proyecto, lo más importante en esta estrategia es el proceso que se sigue para su preparación, elaboración y ejecución mismo que se convierte en un proceso de autoformación docente y que implica flexibilidad, creatividad e iniciativa. Lo anterior nos conduce a definir el proyecto como “el resultado del trabajo en primera instancia, de todos los directivos y docentes de un centro escolar, y en segunda instancia de la comunidad a la que sirve la escuela”<sup>20</sup>

En síntesis el proyecto escolar representa un compromiso personal y grupal, es lo que los miembros de la comunidad escolar están dispuestos a hacer, sin presiones y sanciones externas, lo que se desea hacer en un año, o a largo plazo (con una visión de futuro) es un instrumento que podemos modificar según el rumbo de las acciones.

El proyecto escolar para la Dirección General de Operación de Servicios Educativos para el Distrito Federal incluye líneas de innovación, seguimiento y evaluación en tres ámbitos de la acción educativa:<sup>21</sup>

- **El aula y las formas de enseñanza.** Este ámbito se refiere a la concepción, construcción y evaluación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como al conjunto de prácticas pedagógicas de los docentes.

---

<sup>19</sup> *Ibidem.* p.8

<sup>20</sup> *Ibidem.*

<sup>21</sup> *SEP El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos. p.21-22*

- **Organización y funcionamiento de la escuela.** Este ámbito se refiere a las formas de organización y funcionamiento de la escuela, a la relación y las normas que regulan la convivencia entre el equipo escolar y sus repercusiones en los aprendizajes del alumno.
- **Vinculación entre la escuela y la comunidad.** Este ámbito se refiere al modo en que los actores educativos conocen y comprenden las condiciones, necesidades de la comunidad de la que son parte, así como las formas de relación y colaboración recíprocas que permiten satisfacer sus demandas.

Ahora bien, la elaboración, ejecución y evaluación del proyecto en sus tres ámbitos tiene como punto neurálgico el Consejo Técnico Escolar del que forman parte los docentes y personal de apoyo, ellos, considerando el nivel y modalidad de su escuela y estableciendo relaciones horizontales y de corresponsabilidad son quienes elaboran el proyecto buscando en todo momento la activa participación de las madres y padres de familia, el alumnado y en general de la comunidad escolar.

El proyecto escolar debe contar con una serie de elementos que le dan forma y guían en todo momento las acciones, dichos elementos se plantean en el cuadro siguiente a partir de la información del documento arriba citado.

**Cuadro 1. Elementos del proyecto escolar.**

<b>Elemento</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentarios y/o generalidades</b>
Misión	Es la expresión que describe la razón de ser de la escuela, es la filosofía que guía al centro educativo para alcanzar su objetivo principal.	Se sustenta en el plan y programas, propósitos educativos nacionales, Artículo 3° y Ley General de Educación.
Visión	Es una imagen mental del futuro de la escuela, creíble y realista, que invita al desafío y a la superación del presente. Describe la imagen de lo que se quiere llegar a ser.	Enuncia hacia donde serán dirigidos los esfuerzos, plantea un escenario futuro.
Valores	Son preceptos que orientan y se manifiestan en las actitudes y comportamientos de la comunidad escolar.	Se eligen y definen por todo el personal de la escuela. Constituyen el ideario escolar. Promueven convergencia entre discurso y quehacer educativo.
Diagnóstico	Es una evaluación cuantitativa y cualitativa, tiene como propósito identificar y jerarquizar los problemas en los cuales es necesario intervenir para mejorar la gestión pedagógica, escolar y comunitaria.	Se elabora a partir de detectar y jerarquizar problemas en cada uno de los ámbitos. También es información suficiente y confiable a partir de encuestas de opinión y documentos como: estadística escolar, indicadores de IDANIS, carrera magisterial, olimpiada del conocimiento, índices de reprobación y deserción, cuadernos, portafolios, etc.
Objetivos estratégicos	Definen hasta dónde se quiere llegar en la solución de los problemas, y al mismo tiempo, constituyen la guía para definir actividades y metas.	Responden al qué, para qué y al cómo lograr lo que se persigue, son elaborados por todos y se establecen a corto, mediano y largo plazo.
Acuerdos y compromisos	Establecerlos implica vencer la resistencia al cambio y a la apatía, por ello, no deben ser impuestos, sino han de ser el resultado de la toma de conciencia del deber que se tiene frente a los estudiantes, quienes son la razón de ser del trabajo docente.	Los acuerdos son generales y los compromisos particulares. Estos se manifiestan en el Plan de Trabajo Anual y son susceptibles de evaluación.
Evaluación	Es un proceso en el que se reúne la comunidad escolar para analizar de principio a fin el desarrollo del proyecto, reconocer los avances y las limitaciones y tomar decisiones para el futuro.	Responde a preguntas básicas: ¿Cómo lo estamos haciendo? ¿Qué hemos logrado? Y ¿Cómo podemos mejorarlo? El consejo técnico dice qué, cómo y cuándo evaluar. Existen diversos instrumentos cualitativos y cuantitativos así como una serie de indicadores para realizar la evaluación.

**Fuente: SEP. El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos. pp. 18-32**

Con el proyecto a corto, mediano y/o largo plazo es necesario elaborar un Plan de Trabajo Anual con las acciones a realizar en un ciclo escolar, en él se concretan: objetivos por ciclo escolar en cada ámbito, actividades, metas, acuerdos y compromisos, periodo de realización, responsables y recursos. Es un documento elaborado en colectivo que permite operacionalizar el propio proyecto escolar.

**Cuadro 2. Plan de Trabajo Anual.**

Elementos	Definición	Características y/o generalidades
Objetivos	Son aquellos que aluden a los resultados que se espera alcanzar en función de la problemática de cada ámbito.	Dan respuesta a qué, para qué y cómo trabajar en un ciclo escolar.
Actividades	Son acciones específicas mediante las cuales se pretende alcanzar el objetivo establecido.	No deben perder las orientaciones del plan y programas de estudio.
Metas	Establecen lo que se espera lograr durante un ciclo escolar, con relación a los objetivos para la resolución de los problemas detectados.	Deben ser: medibles, creíbles, concretos, alcanzables, ambiciosas, motivadoras, que convoquen a la acción, generadoras de compromiso y coherentes.
Acuerdos y compromisos	Deben ser observables, realizables y conocidos por todos los miembros de la comunidad, con el fin de velar por su cumplimiento.	Implican tolerancia, respeto y equidad.
Periodo de realización	Establece las fechas de inicio y fin de las actividades.	También se indican las fechas de seguimiento y evaluación.
Responsables	Quien o quienes son los responsables del cumplimiento de las acciones.	Busca promover la rendición de cuentas.
Recursos	Señalan los requerimientos humanos, materiales y financieros.	Estos deben tener sentido y relación con los objetivos planteados en el proyecto.

**Fuente: SEP. El proyecto escolar, una suma de acuerdos y compromisos. pp. 25-27**

En conclusión el proyecto escolar y todo lo que él significa está encaminado a que el aprendizaje de las alumnas y alumnos sea de calidad y al mismo tiempo útil para afrontar su vida cotidiana, personal y familiar, en forma plena, fundamentada en los valores, actitudes y habilidades aprendidos en la escuela que no solo hagan de él o de ella ciudadanos responsables, comprometidos y productivos con la capacidad de aprender durante toda la vida sino mujeres y hombres felices.

## II. LA PLANEACION ESTRATEGICA, INSTRUMENTO GESTIVO PARA ACERCARNOS A LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ESCUELA PRIMARIA

### 2.1 La planeación estratégica

En el capítulo anterior quedó claro que la planeación estratégica es de suma importancia para promover un cambio en la educación primaria por lo que se hace necesario trabajar sobre ésta ya que es el tipo de planeación que nos permite arribar al propósito central de innovar la práctica docente y que a través de ella y la gestión escolar innovadora se den pasos firmes hacia la calidad educativa por lo que iniciamos definiendo a la planeación como “una toma de decisión anticipada, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto”<sup>22</sup>

Este concepto se presenta como general; sin embargo, en la planeación actual es posible identificar cuatro corrientes y cada una con un concepto particular. Dichas corrientes son: la administrativa, la de sistemas, la de cambio o del desarrollo y la prospectiva o de innovación. Para el caso que nos ocupa centraremos nuestra atención en la corriente de sistemas, desde ella se analiza a la institución escolar con una visión integral que requiere de una actividad colegiada para enfrentar y solucionar los problemas.

Es bajo la visión sistémica que se trabaja la planeación estratégica y que se define:

---

<sup>22</sup> ACKOFF, Russell. Un concepto de planeación de empresas. p. 14

Como un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, orientaciones, metas, objetivos, programas, así como determinar estrategias a utilizar para asegurar su implantación... su propósito es concebir a la institución no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente<sup>23</sup>

La planeación estratégica ofrece algunos beneficios sustanciales: con ella se ve afectada la escuela como institución al aplicar el enfoque sistémico, simula el futuro deseado por el cual se va a trabajar, es posible establecer objetivos por áreas o factores de la educación formal; en lo que respecta a beneficios conductuales tenemos el fortalecimiento de canales de comunicación, capacitación a directivos y fomento del sentido de participación.

Igualmente podemos enfrentar posibles limitaciones: el medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado, puede haber resistencia al cambio de parte de los sujetos, poner en práctica esta planeación era poco usual en las escuelas primarias, éstas solo acostumbraban planear las actividades didácticas y poco o nunca se participaba en la elaboración de proyectos, además los recursos suelen ser limitados; otra desventaja puede ser la crisis momentánea que genera la carga de trabajo excesiva y puede desequilibrar el plan estratégico.

A pesar de las limitaciones la planeación estratégica es ideal para pequeñas empresas o en este caso para escuelas primarias porque permite la participación de todos los miembros de la comunidad escolar.

---

<sup>23</sup> **Apud. ALVAREZ, García Isaías .*Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. p. 25**

En la planeación estratégica es necesario desarrollar elementos fundamentales como son: la misión, la visión, el diagnóstico estratégico, las estrategias y las acciones (éstas se concretan en proyectos) y finalmente la evaluación.

Elaborar la misión es el primer paso y requiere de un amplio conocimiento de la normatividad y filosofía que sustentan a la educación primaria, con ello se busca establecer las prioridades de este nivel educativo y la forma en cómo se lograrán.

La visión complementa a la misión, en ella se “establece lo que la organización quiere llegar a ser en un lapso determinado, y su formulación debe partir de la reflexión sobre los retos y perspectivas que plantea el contexto interno y externo para dar respuesta a las necesidades de los usuarios”<sup>24</sup> que en el caso de la primaria son las alumnas y alumnos en primera instancia con proyección a la comunidad.

Reconocer los retos y perspectivas del contexto interno y externo es propósito del diagnóstico estratégico

Este análisis se fundamenta en un escenario construido para el futuro, a partir del cual se identifican y evalúan tanto las dificultades como las condiciones favorables de la institución. Desde este enfoque, el pasado es solo una referencia y no una experiencia que guía la acción futura<sup>25</sup>

En los factores externos encontramos oportunidades y amenazas que ayudan y promueven el cumplimiento de la misión o la obstaculizan. En los factores internos se analizan las fortalezas y debilidades de la propia escuela primaria para arribar a la misión propuesta. Este diagnóstico también se conoce como FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).

---

<sup>24</sup> **ARGÜELLES, Antonio. Hacia la reingeniería educativa. p.65**

<sup>25</sup> **Ibidem. p.38**

Para el desarrollo de las estrategias es fundamental retomar las que plantea el **Programa Nacional de Educación 2000-2006** que parten del establecimiento de una política educativa integral. Entendamos por estrategias las acciones que una institución realiza en respuesta a un problema determinado.

Para cerrar el plan estratégico la evaluación es el elemento final; no se debe confundir con la evaluación del proyecto o proyectos, evaluar el plan debe responder a preguntas como: ¿El plan fue adecuado para las metas?, ¿La participación de la comunidad escolar es satisfactoria?, ¿Las estrategias fueron adecuadas, y los proyectos tuvieron el éxito deseado?. Este proceso puede llevarse a cabo con el uso de instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos

## **2.2 Gestión y calidad en la educación**

### **2.2.1 La nueva cultura de la gestión escolar**

Como ya se habló en el primer capítulo la educación enfrenta serios problemas derivados del proceso de globalización mismos que deben ser resueltos desde el ámbito particular de cada escuela para lograr un mayor impacto en la comunidad inmediata y trascender en el tiempo y en el espacio. Un objetivo prioritario para modificar el sistema educativo y obtener cambios cualitativos importantes radica en poner en marcha una propuesta innovadora de gestión escolar, entendiéndola como:

la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza- aprendizaje como fin principal de la educación.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> **ELIZONDO, Huerta Aurora. La nueva escuela J, Dirección, liderazgo y gestión escolar. p. 83**

La propuesta de gestión se fundamenta en la participación democrática de los actores (docentes, alumnas y alumnos, madres y padres de familia, directores, supervisores y autoridades educativas), en la promoción de la autonomía para la toma de decisiones de cada escuela, en el liderazgo, en la organización escolar y en la planeación y evaluación escolares.

Lo anterior nos aleja de las prácticas administrativas tradicionales y pondera lo pedagógico y académico bajo una óptica de organización escolar diferente, que si bien se gesta en la propia escuela tiene que ver con todo el sistema educativo, a nivel macro también ha impactado la gestión escolar de acuerdo a las características que el contexto demanda.

La gestión escolar no solo busca una organización escolar eficiente, pretende en lo posible, la transformación educativa, tomando como base la escuela, como unidad de cambio fundamentándola en las necesidades reales. La gestión escolar responde a un paradigma holístico que involucra a los sujetos y procesos; es socialmente incluyente, porque busca que la escuela trascienda a la comunidad; concibe a lo educativo como una totalidad, considerando lo académico, administrativo, político y social en una amalgama indisoluble.

Si bien es cierto que el director o directora de un plantel escolar tienen el mayor peso de la responsabilidad para el cambio, los actores en general deben participar del mismo. Aurora Elizondo propone cinco características básicas para el éxito: la participación compartida y responsable, el liderazgo compartido, la comunicación organizacional, el espacio colegiado y el proyecto escolar.

**CUADRO 3. Esquema de trabajo.**

<b>Características</b>	<b>Lo que hago ahora</b>	<b>Lo que implicaría hacer con la gestión escolar</b>
Participación	Centralizo las tareas	Delegar responsabilidades
Liderazgo	Dudo a la hora de tomar decisiones	Asumir la responsabilidad académica
Comunicación	Sólo hablo con mis colaboradores más cercanos	Dialogar ampliamente
Trabajo colegiado	Cito, por cumplir, al consejo técnico	El consejo técnico asume la responsabilidad de conducir la vida escolar
Proyecto escolar	Tengo plan anual de trabajo	Planificar rigurosamente el quehacer escolar

**Fuente: ELIZONDO, Huerta Aurora. La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. p. 97**

En esencia las actividades no cambian mucho en la gestión escolar con respecto a la administración, pero se asumen de manera diferente, con responsabilidad y sentido crítico, por convicción y no por obligación.

### **2.2.2 Gestión escolar y liderazgo Vs. Administración y dirección**

Hasta no hace mucho tiempo la administración llamada científica predominaba en todo tipo de instituciones incluida la escuela, esta perspectiva basaba su tarea en tres puntos clave: definía las relaciones humanas únicamente a partir de su contribución en el logro de objetivos, se privilegiaba el comportamiento racional menospreciando las dimensiones afectiva y emocional, y finalmente como forma de mantener el orden y el trabajo se utilizaba la coerción y el control.

La administración en comparación con la gestión escolar es lineal, rígida, normativa y vertical generando un concepto de dirección misma que es ejercida por quien se le atribuye el cargo, en este modelo los sujetos son pasivos y cada uno desempeña el rol que le corresponde sin rebasar los límites. El objetivo de la administración es vigilar que se cumplan las tareas y la normatividad.

Por otro lado la gestión escolar no centraliza la autoridad en una persona, aquí se delegan funciones y la responsabilidad es compartida, las decisiones se toman en equipo colegiado producto del consenso y se asumen acuerdos y responsabilidades, de igual forma todos participan en la planeación del proyecto para mejorar constantemente la calidad educativa, finalmente el directivo, no vigila, coordina las acciones.

Desde la gestión escolar, el liderazgo es el motor de la organización, es la capacidad de conducir a la institución de la situación actual a otra futura mejor y que se encuentra plasmada en la visión del plan estratégico, el liderazgo no se centra en una persona, es la posibilidad de cumplir con el compromiso de los sujetos fundamentado en valores y en las responsabilidades que asumen como parte del colectivo escolar.

#### **Cuadro 4. Diferencias entre liderazgo y dirección**

<b>LOS LÍDERES</b>	<b>LOS JEFES O DIRECTORES</b>
Focalización en las personas	Focalización en los procesos
Inspiran confianza	Usan control
Perspectiva de largo plazo	Perspectiva de corto plazo
Perspectiva global	Perspectiva limitada
Focalización de soluciones	Concentración en descubrir problemas
Promueven nuevas ideas	Refuerzan ideas antiguas

Promueven cambio y desafían <i>statu quo</i>	Mantienen el <i>statu quo</i> , adversos al cambio
Estimulan acciones apropiadas	Suprimen innovación
Valoran comparación y competencia	Desprecian competencia y desafíos
Promueven competencia y mejoramiento	Evitan competir y temor de cambiar
Piensan en programas participativos	Piensan en programas de control
Delegan poder de tomar decisiones	Retienen poder de decidir
Promueven acciones pro-activas	Promueven reacciones reactivas
Piensan en un sistema humano y dinámico	Piensan en procesos sobre las personas
Piensan en iniciativa e innovación	Piensan en normas y cumplimiento
Importancia en hacer lo correcto	Control de no hacer lo incorrecto

**Fuente: LEPELEY, María Teresa. Gestión y calidad en educación. p. 24**

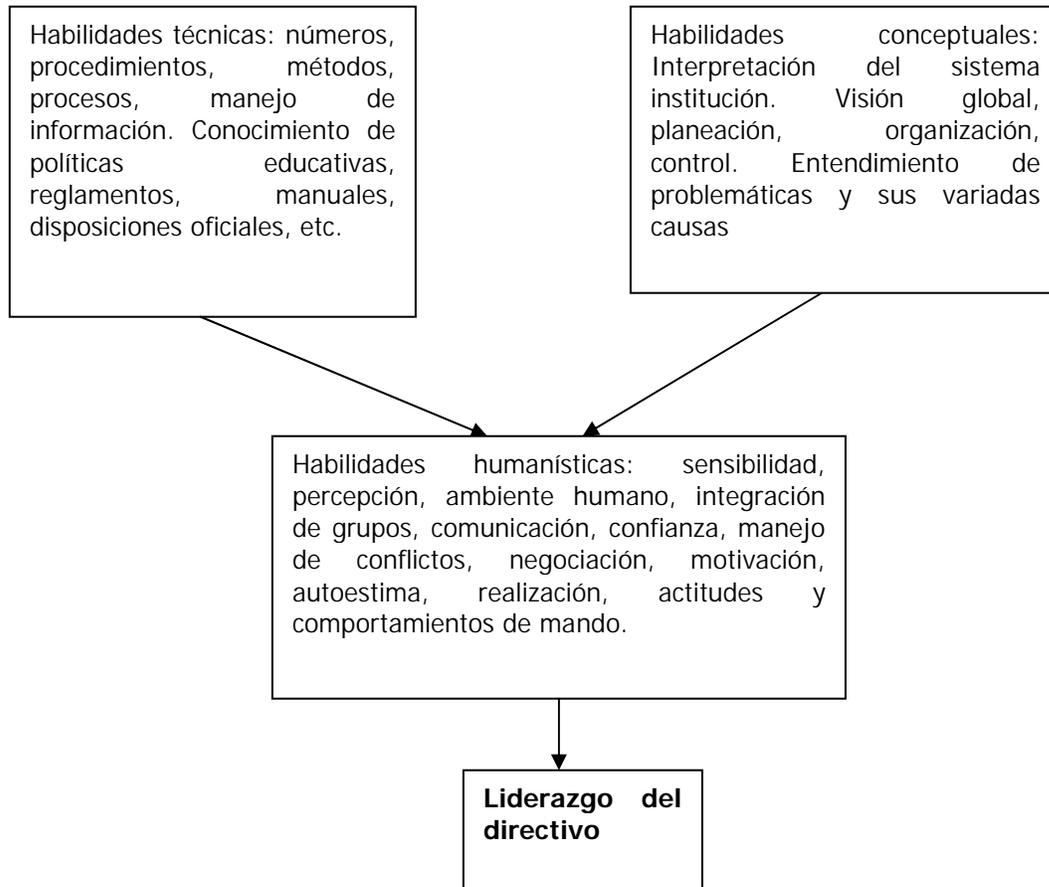
El cuadro anterior nos presenta comparativamente las acciones que realizan los líderes y los jefes o directores, en ambos casos subyace una concepción de gestión o de administración. En el caso de la primera, que es la que interesa al presente trabajo reconocemos que el directivo de una escuela debe hacer a un lado su investidura de director y construir una imagen de líder, pero ¿Qué es un líder?, es una persona con la “capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo” <sup>27</sup>

Asumirse como líder implica convicción y el desarrollo de ciertas capacidades como: lograr una relación de confianza hacia él, poseer un nivel de conocimientos e información sobre lo que se trabajará en el proyecto, tener habilidades comunicativas, promover la participación entusiasta de los demás, mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo. En suma, el directivo líder debe tener conocimientos y habilidades en las dimensiones pedagógicas, sociales, políticas y administrativas.

<sup>27</sup> ELIZONDO, Huerta Aurora. Op.cit. p.66

Por otro lado Aurora Elizondo plantea que el director no solo debe asumir funciones directivas sino de coordinación para lo que necesita desarrollar las siguientes habilidades:

### Esquema 1. Habilidades del directivo líder.



**Fuente: ELIZONDO, Huerta Aurora. La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar. p. 64**

En suma un director líder debe conducir a la comunidad en un continuo proceso de transformación, a que los sujetos decidan trabajar por convicción y no por esperar algo a cambio. Llegar a un estado así no resulta sencillo, más aun en las escuelas primarias en donde ha privado una visión tradicional para dirigirlas. Lograr sacudir ideas tan añejas todavía es impensable para la mayoría de directivos y docentes.

### 2.2.3 Calidad total

El concepto de calidad ha evolucionado; de uno estrecho, en el cual los productos deben cubrir ciertas normas y características, a uno más amplio propuesto por Ishikawa que la considera *“como el resultado final de la calidad del trabajo de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etc. lo cual implica que control de costos, productividad y calidad forman parte de un mismo todo”*<sup>28</sup> o bien como la interpretan las normas **ISO 9000** *“la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”*<sup>29</sup>

La conceptualización de calidad se ha modificado a través del desarrollo de cuatro eras: la inspección que fue vigente a finales del siglo XIX, se caracterizó por la detección y la solución de problemas generados por falta de uniformidad del producto, sus máximos representantes Taylor y Fayol bajo el paradigma administrativo. La segunda era imperó en la década de los 30' del siglo pasado denominada control estadístico del problema, afirmaba que los sistemas no se comportan siempre igual sino más bien de manera probable, su principal herramienta la estadística.

---

<sup>28</sup> **Apud. ACLE Tomasini Alfredo. Planeación estratégica y control total de la calidad. p. 136**

<sup>29</sup> **CANTÚ Delgado Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. p.5**

La tercera era, aseguramiento de la calidad se desarrolla en el mismo siglo en la década de los 50', aquí surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad, respondía al paradigma sistémico y Juran y Deming sus representantes más destacados. La última era, a partir de la década de los 90' hasta nuestros días es la administración estratégica por calidad total, para lograr la calidad se requieren diferentes técnicas basadas en el planteamiento de la misión y la visión fundamentales en la calidad, el administrador conoce los valores socioculturales de la empresa y domina la planeación estratégica.<sup>30</sup>

En la actualidad los procesos de calidad cobran mayor importancia, ante la globalización y el libre mercado, la demanda crece pero la oferta también, ante lo cual, el consumidor tiene mayores exigencias para decidirse por algún producto, marca o servicio en particular. La calidad trae beneficios a los consumidores, un ejemplo muy claro de ello lo vivimos en México cuando solo había una compañía telefónica (TELMEX) el servicio era pésimo y el usuario no tenía opción, al entrar otras compañías al mercado el usuario podía elegir la que le ofreciera más y mejores servicios, es decir, calidad, es entonces que TELMEX emprende no solo una campaña publicitaria sino de mejora en el servicio para mantener cautivos a sus consumidores.

Hablar de calidad implica que no solo los bienes o servicios la posean, supone además que se desarrolle un ambiente propicio para la cultura de la calidad, el control de los procesos, la educación y capacitación, orientación hacia las necesidades del consumidor, el trabajo en equipo y la interacción entre todos los departamentos de la organización.

---

<sup>30</sup> ***Cfr. Ibídem. pp.6-17***

Si bien los orígenes del control de la calidad surgen en Estados Unidos es en Japón donde se desarrolla, autores como Ishikawa y Taguchi fueron grandes exponentes de ello, con aportaciones como las herramientas estadísticas y los círculos de calidad. Sin embargo, las aportaciones de Edwards Deming, tanto en Japón como en Estados Unidos llevaron al Sindicato de Ciencia e Ingeniería Japonesa a instaurar en 1951 el “**Premio Deming**” y en 1980 en Estados Unidos se estableció “**La Medalla Deming**”. Deming planteó 14 puntos básicos para la calidad que han sido punta de lanza para las concepciones actuales, dichos puntos son los siguientes:<sup>31</sup>

1. Crear constancia (y consistencia) de objetivos.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa.
4. Acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la formación y reformación.
7. Instituir el liderazgo.
8. Erradicar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas del personal.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos.
11. Eliminar cuotas numéricas.
12. Eliminar barreras para dignificar la fabricación.
13. Instituir un programa de educación y re-entrenamiento.
14. Actuar para lograr la transformación.

---

<sup>31</sup> **Cfr. JAMES Paúl. Gestión de la calidad total. p.48-52**

Como ya se mencionó, trabajar bajo la filosofía de la calidad es un cambio paulatino que no se logra con el simple deseo de llevarlo a cabo, es necesario avanzar a paso lento. En los últimos años lo anterior se ha llevado a las empresas prestadoras de servicios y la educación es una de ellas, ésto se explicará en el apartado siguiente.

#### **2.2.4 Calidad en la educación**

A partir de lo expuesto en apartados anteriores actualmente los parámetros de calidad educativa se generan en cada uno de los planteles escolares atendiendo a circunstancias específicas, ofertar una educación con calidad, no solo se plantea pensando en las alumnas y alumnos como únicos beneficiarios, lo son también la comunidad en lo particular y la sociedad en lo general, los profesores de los grados superiores e incluso los niveles educativos subsecuentes.

Generar un proceso encaminado a la calidad educativa parte inicialmente del reconocimiento de problemas, hay gran variedad de ellos, como el atraso escolar, las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, el bajo índice de inscripción, la deserción, la reprobación, la equidad, la indisciplina, el manejo de los tiempos, los recursos, etc. es aquí donde el diagnóstico que elabora la escuela es de suma importancia puesto que un reconocimiento claro y preciso del problema nos permite avanzar en la solución del mismo.

Lograr la calidad en la educación enfrenta dos retos básicos: por un lado adaptar la escuela a las condiciones de la comunidad para que resulte atractiva e importante, y por otro hacer de la misma comunidad un interlocutor que se comprometa mas con la educación de niños y niñas. Lo anterior es un aspecto difícil de considerar pues la tradición educativa nos demuestra que la escuela ha tendido a no estrechar lazos con la comunidad para evitar intromisiones que pongan en tela de juicio el trabajo de las y los docentes.

La calidad educativa es un constante proceso de cambio, implica una insatisfacción de los resultados, esta actitud nos lleva a superar continuamente los logros, aunque lo prioritario no son los resultados sino los procesos es en ellos en los que debemos centrar nuestra atención, desde el diseño del proceso educativo, las relaciones interpersonales, el vínculo escuela comunidad hasta “la función estimulante y de apoyo por parte del director de la escuela” <sup>32</sup>

Pero no solo es importante la participación del directivo, éste junto con las y los docentes son los responsables directos de la calidad en la escuela, para ello es indispensable un cambio de actitud y mostrar disposición, basar el trabajo en una serie de valores compartidos y asumidos por el colectivo escolar en beneficio de los usuarios y del desarrollo personal y profesional de quienes laboran cotidianamente en la escuela. Lo anterior nos lleva a ponderar el trabajo en equipo, ya que el esfuerzo individual no es suficiente para resolver los problemas. Así, “los equipos deben identificar los problemas, conocer sus causas, diseñar soluciones, vigilar su puesta en práctica, evitar que se vuelvan a presentar las situaciones que conduzcan al proceso anterior y buscar nuevas formas para lograr aun mayores resultados” <sup>33</sup>

El trabajo en equipo es quizás uno de los más grandes retos para arribar hacia la calidad en las escuelas pues implica un proceso de autoconocimiento (¿qué soy capaz de hacer?), de aceptación del otro u otra para unir esfuerzos a partir de la detección de un problema común.

---

<sup>32</sup> **SCHMELKES Sylvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. p.53**

<sup>33</sup> **Ibidem. p.64**

El trabajo en equipo debe contar con un director líder que será el más comprometido con la idea de mejorar la calidad educativa, es necesario que conozca al personal, pero sobre todo, conocer los procesos que vive la escuela que van desde el trabajo en las aulas, las expectativas de alumnas y alumnos así como de la comunidad en general que tienen con respecto a la escuela, el director es el precursor de todo proyecto y de infundir el entusiasmo para que se logre, debe contar con información cualitativa y cuantitativa y poder manejarla en beneficio del logro de objetivos, lo anterior implica también “discernir entre dos tipos de situaciones: cuando la o las personas son capaces de cumplirlas y no lo hacen, en cuyo caso debe imponer disciplina, y cuando el o los sujetos no son capaces de cumplirlas, en cuyo caso debe proporcionar oportunidades de acceso los procesos de formación necesarios”<sup>34</sup>

El ser líder no implica olvidar dos funciones básicas: la de estimulante y apoyo para que mejoren las relaciones y se logren avances en los procesos y la de control dirigido a la obtención de resultados.

Trasladar conceptos de la calidad a la educación significa un cambio profundo tanto en las personas, que son la primera preocupación de la filosofía de la calidad, como en los procesos escolares, la calidad implica crítica y autocrítica, valora la diversidad, consenso, justicia, valoración de nuestras alumnas y alumnos, también nos obliga a rendir cuentas tanto de acciones como de recursos financieros sustentado esto en valores de compromiso, responsabilidad y solidaridad.

---

<sup>34</sup> ***Ibidem.*** p.70

### **III. EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR: “COMPRENSIÓN LECTORA, DIFICULTAD A VENCER”**

#### **3.1 La escuela Profesor Fausto Arroyo Pérez, generalidades**

La escuela antes citada se ubica en la calle tlacomulco s/n colonia General Felipe Barriozabal en Cuauhtepec Barrio Alto. El edificio escolar fue construido en parte del predio que ocupaba la escuela primaria “General Felipe Berriozabal”, ya construida la escuela y dada la demanda de la comunidad los padres de familia tomaron las instalaciones que aun no habían sido terminadas exigiendo que ésta comenzara a funcionar en el año de 1980.

No es sino hasta 1982 cuando la escuela se inaugura oficialmente con el nombre de “**Profesor Fausto Arroyo Pérez**”, ceremonia a la que asisten diversas autoridades e incluso la hija del profesor Arroyo, la Dra. Elvia Arroyo Osorio, el nombre es asignado por la SEP en memoria de quien en vida tuviera una gran trayectoria en la educación, misma que inició en su natal Estado de Puebla en la educación básica, pasando por la escuela de agricultura de Tenancingo hasta la primaria “Jaime Nunó” en el Distrito Federal, en la que laboró 20 años, falleciendo el 20 de diciembre de 1968, aun en servicio.

En la actualidad el barrio de Cuauhtepec el alto es una zona densamente poblada, ubicada al norte del D.F. que ocupa parte de la Sierra de Guadalupe y el cerro del Chiquihuite, mejor conocido como el “cerro de las antenas” (por las antenas de TV Azteca) aquí existe una gran actividad comercial a pequeña y mediana escala, es una zona de relativa nueva creación por lo que en lo más alto de la comunidad los servicios públicos son deficientes, sin embargo, en los alrededores de la escuela hay todos los servicios a medida que se llega a barrio bajo éstos aumentan en cantidad y calidad.

Es una zona bien comunicada con transporte público que llega al metro Indios Verdes y a la zona de Vallejo, puntos de conexión con el resto de la ciudad. Para moverse al interior de Cuauhtepec existen grandes flotillas de taxis “piratas” o ilegales que incluso operan sin taxímetro y sin salir de la demarcación de Cuauhtepec.

La zona es considerada peligrosa por el número de asaltos y riñas callejeras y porque es el lugar perfecto para abandonar autos robados así como por la cercanía del Reclusorio Norte.

Lamentablemente lo anterior ha causado un deterioro ecológico en la antes zona boscosa llena de arroyos que desembocaban en el Río de los Remedios y la laguna del Arbolillo. Existen serios problemas de barrancas convertidas en basureros y de la fauna nociva, sobre todo ratas y perros.

Físicamente la escuela cuenta con 19 aulas ubicadas en dos edificios, algunas de ellas equipadas con TV. y DVD, un aula de medios con 18 computadoras; hay 1 oficina para la dirección de cada turno, lo mismo que áreas para sanitarios de niñas y niños y bodegas para material de educación física y desayunos escolares. Es una escuela que cuenta con un patio largo de aproximadamente 50 x 8 metros y con áreas importantes de árboles que la embellecen pero también le aportan una buena cantidad de hojarasca diaria que barrer.

En el ciclo escolar 2004-2005 en la barda que divide ambas escuelas se pintaron murales alusivos a temas sobre la naturaleza, los valores y el proyecto escolar.

La escuela cuenta con 320 alumnas y 321 alumnos dando un total de 641 escolares cuyas edades oscilan entre los 6 y los 13 años, se encuentran divididos en 19 grupos de primero a sexto grado, asisten una vez a la semana al aula de medios y dos a educación física.

La ocupación de las madres de familia se ubica en un 79.4% como amas de casa, 8.8% son obreras e igual porcentaje son empleadas y el 2.9% profesionistas en tanto que su nivel educativo es bajo pues hay madres con la primaria incompleta y el 35.5% si la terminaron, un 30.2% terminó la secundaria mientras que solamente el 2.9% acredita el nivel superior.

Por su parte los padres de familia el 61% de ellos son obreros, el 37.5% empleados y tan sólo el 1.2% profesionistas; el grado máximo de estudios es similar al de las madres (Ver concentrado de datos)

**Cuadro 5. Ocupación de madres y padres**

Ocupación	Hogar	Obreros	Empleados	Profesionistas	Total
Madres	332	37	37	12	418
Porcentaje	79.4%	8.8%	8.8%	2.9%	100%
Padres	-	246	151	5	402
Porcentaje	-	61%	37.5%	1.2%	100%

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información de las cédulas de inscripción del ciclo escolar 2004-2005**

**Cuadro 6. Grado máximo de estudios de madres y padres de familia**

Estudios	Primaria incompleta	Primaria completa	Secundaria incompleta	Secundaria completa	Nivel medio	Nivel superior	Total
Madres	55	155	44	132	38	12	436
Porcentaje	12.6%	35.5%	10.1%	30.2%	8.7%	2.9%	100%
Padres	71	136	56	111	62	9	445
Porcentaje	15.9%	30.5%	12.5%	24.9%	13.9%	2%	100%

**Fuente: Elaboración propia a partir de la información de las cédulas de inscripción del ciclo escolar 2004-2005**

Lo anterior junto con la observación diaria nos conduce a pensar que el apoyo que reciben alumnas y alumnos en casa es mínimo; y por tanto, la responsabilidad de la escuela es mayor, que muchas de las competencias deben ser adquiridas en las aulas y que es necesario asumir un compromiso verdadero con nuestras alumnas y alumnos.

También encontramos diversidad en la tipología de las familias, no todas las niñas y los niños cuentan con una familia nuclear tradicional, hay quienes viven con sus abuelas y abuelos, o quien tiene padrastro o quien no tiene padre o madre, lo que exige a la escuela una mayor labor en torno a la valoración y aprecio por la familia que se tiene.

El compromiso anterior lo asumimos los 19 docentes frente a grupo, una secretaria, dos ATP, un profesor de aula de medios, tres profesores de educación física, tres trabajadoras manuales y el director de la escuela. Académicamente tenemos las siguientes características generales: 15 profesores cuentan con la normal básica, 8 con la licenciatura y una con el grado de maestría; los profesores de educación física son pasantes de licenciatura. La antigüedad de los docentes va desde un mes hasta los 49 años de servicio lo que nos permite tener la experiencia conjugada con la fuerza de las nuevas generaciones.

Ahora bien, independientemente del grado académico el ambiente de trabajo en la escuela se había caracterizado por el respeto y compañerismo con la única finalidad de ofrecer el mejor servicio a nuestros usuarios: las niñas y los niños de Cuauhtepec. Sin embargo, en el ciclo escolar 2004-2005 esto ha cambiado por un ambiente tenso acompañado de murmuraciones en torno al otro, situación que afecta el trabajo escolar.

### 3.2 Evaluación del proyecto escolar

El presente trabajo tiene como objetivo principal evaluar los alcances y limitaciones del proyecto escolar que desarrolla la escuela primaria Profesor Fausto Arroyo Pérez. De manera general la evaluación equivale a emitir un juicio de valor sobre los méritos o alcances de algo.

Evaluar el proyecto escolar nos permite hacer una revisión tanto de los procesos como de los resultados a través de recurrir a pruebas y testimonios es posible racionalizar la toma de decisiones. Este tipo de evaluación tiene un objetivo muy claro “medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y mejorar la programación futura” <sup>35</sup>lo anterior se busca con este trabajo, sobre todo busca detectar las fallas neurálgicas que han hecho que el trabajo no rinda los resultados esperados.

Proyecto Escolar cuenta con un documento **Evaluación, Autoevaluación y Seguimiento** en el que se plantean las bases de dicho proceso así como sugerencias de instrumentos de orden cualitativo y cuantitativo, en él se dice que: “la autoevaluación y seguimiento deben planearse como acciones que se llevan a cabo de manera simultánea a otros procesos que se desarrollan en la escuela;

---

<sup>35</sup> *WEJSS, Carol. Investigación evaluativa. P. 16*

que no son actividades adicionales si no que habrán de estar consideradas desde un principio en el Plan de Trabajo Anual”<sup>36</sup>

Lo que se plantea en el documento es la necesidad de vincular el proceso de evaluación a través de la autoevaluación y seguimiento de las acciones escolares a la vida cotidiana de la escuela, en donde todos los actores (docentes, directivos, alumnas y alumnos, madres y padres de familia) participen activamente en el diseño, seguimiento y obtención de resultados de las tareas de evaluación. Esto fortalece la rendición de cuentas, no solo de asuntos financieros, también del logro de metas, actividades, acuerdos y compromisos.

Para llevar a cabo la evaluación el documento presenta, tanto un catálogo de indicadores como una serie de instrumentos. Los primeros permiten:

- Monitorear y evaluar avances, resultados y alcances de una acción.
- Generar la información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso del trabajo.
- Sustentar las acciones de mejora.
- Ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad.<sup>37</sup>

Los indicadores se presentan por los aspectos de cada ámbito, cada escuela puede asumir los que se ajusten a los objetivos de su proyecto o elaborar los propios.

---

<sup>36</sup> **SEP/ DGOSEDF. Evaluación, Autoevaluación y Seguimiento. p.10**

<sup>37</sup> **Ibidem. p.12**

**Cuadro 7. Los ámbitos y sus aspectos**

AMBITOS	ASPECTOS
El aula y las formas de enseñanza	-De la práctica docente -De la evaluación de los aprendizajes -Del uso de los materiales y equipo didáctico -De la ambientación del aula para el aprendizaje -Del uso del tiempo
Organización y funcionamiento de la escuela	-Del director de la escuela -Del personal docente -De la organización del espacio, el tiempo escolar y los recursos educativos
Vinculación entre la escuela y la comunidad	-De la integración de la familia y la comunidad

**Fuente: SEP/DGOSEDF. Evaluación, Autoevaluación y Seguimiento. pp. 14-22**

En cuanto a los instrumentos para la recolección de datos se presentan los siguientes:

- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionario
- Escala de valoración
- Lista de control
- Evaluación de actividades del proyecto escolar
- Revisión en colectivo
- Bitácora
- Rúbrica
- Autoevaluación sobre el nivel de participación y compromiso de los actores
- Pizarrón de autoevaluación
- Buzón de consulta
- Periódico mural
- Portafolios institucional de evaluación
- Autoevaluación integral

Se sugiere el Consejo Técnico Escolar como el espacio propicio para llevar a cabo la evaluación en colegiado. El caso de la escuela que nos ocupa puso en práctica durante el ciclo escolar 2004-2005 el **Portafolio Institucional de Evaluación** en donde se recopilan la bitácora de actividades, documentos oficiales y estadísticas, evaluaciones de comprensión lectora, ejemplos de trabajos docentes y opiniones de padres, así como cronogramas y controles de diversas actividades.

También se aplicaron **Entrevistas** a tres docentes y un instrumento llamado **Evaluación de las Actividades del Proyecto Escolar**, que fue trabajado por las 19 maestras y maestros frente a grupo en forma individual, esto se realizó durante el mes de mayo y junio. Los resultados se encuentran en los apartados siguientes.

### **3.2.1 Evaluación de las Actividades del Proyecto Escolar**

Este instrumento tiene la finalidad de conocer el nivel de avance de las actividades propuestas en el Plan de Trabajo Anual (PTA) del proyecto escolar, dicho instrumento se elabora en forma particular en cada escuela de acuerdo a los objetivos y metas por ámbito que ésta se proponga.

La escuela, objeto de este trabajo, elaboró y presentó este instrumento con la aprobación del consejo técnico escolar (Ver Anexo2), se aplicó una primera vez en febrero del 2005 por grados pero sus resultados no se consideraron confiables por que aun en el mismo grado hay avances dispares en cada uno de ellos. La segunda aplicación se llevó a cabo en la junta de consejo técnico del mes de mayo a los 19 docentes frente agrupo en forma individual. El instrumento consta de dos partes; la primera, con las actividades y los indicadores que son un referente de los logros y cuatro categorías de respuesta:

- No se logró
- Se logró de manera incipiente

- Se logró casi en su totalidad
- Se logró totalmente

La segunda parte consta de cinco preguntas abiertas. El análisis de resultados de la primera parte se realizó de la siguiente manera:

1. Se obtuvo la frecuencia de respuesta por indicador en cada categoría.
2. Se obtuvieron promedios por separado de los porcentajes de frecuencia y después en forma conjunta de las categorías: se logró casi en su totalidad y se logró totalmente.
3. Se promediaron los porcentajes de logro de las actividades correspondientes a cada una de las metas y el resultado a su vez se promedió de acuerdo al número de metas de cada ámbito.

Esta forma de obtener los resultados cuantitativos nos permitió observar un grado de avance en el logro de actividades, metas y ámbitos de manera más objetiva. Los resultados se presentan a continuación.

**Cuadro 8. Evaluación de las actividades del proyecto escolar, resultados**

ÁMBITO	METAS	ACTIVIDADES
EL AULA Y LAS FORMAS DE ENSEÑANZA <b>73.4%</b>	Que las niñas y los niños desarrollen el gusto por la lectura para el reconocimiento y comprensión de diferentes tipos de texto mediante las diversas modalidades de lectura <b>76.8%</b>	Reorganizar la biblioteca del aula con los libros de RILEC y diversos materiales escritos para un uso cotidiano de las mismas <b>87%</b>
		Lectura de diversos textos por parte de los profesores en los diferentes grupos de la escuela y en equipo <b>61%</b>
		Trabajar cotidianamente con los libros de texto bajo la guía permanente del docente para su mejor comprensión <b>97%</b>
		Promover el trabajo por escrito de diversos textos en todas las asignaturas para consolidar su comprensión lectora <b>62.5%</b>

	<p>Fortalecer mediante diversas estrategias el proceso enseñanza aprendizaje para promover la calidad educativa que reciben los niños y las niñas de nuestra escuela <b>70%</b></p>	<p>Continuar con el uso del portafolios para dar seguimiento al trabajo realizado por las alumnas y alumnos <b>41.6%</b></p> <p>Realización de actividades extraescolares que fomenten la consolidación de los contenidos <b>51.6%</b></p> <p>Utilizar el aula de medios para abordar o consolidar diversos contenidos <b>86.5%</b></p> <p>Planear los contenidos y procesos de evaluación tomando en cuenta las características, los intereses y la cultura de los educandos <b>83%</b></p> <p>Detectar y canalizar a las niñas y los niños con necesidades especiales al servicio de USAER <b>71%</b></p> <p>Fomentar el conocimiento vivencial de valores como: honestidad, respeto y tolerancia <b>81.6%</b></p> <p>Promover procesos de formación y actualización docentes <b>75%</b></p>
<p><b>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA</b> <b>76.4%</b></p>	<p>Que las reuniones de consejo técnico estén encaminadas al logro del plan anual de trabajo y en general al proyecto escolar <b>81%</b></p>	<p>Participación de todos los docentes en el Consejo Técnico para el análisis e intercambio de experiencias así como el tratamiento y resolución de los problemas relacionados con la enseñanza aprendizaje <b>76%</b></p> <p>Participar en la planeación, desarrollo y evaluación del proyecto escolar <b>86%</b></p>
	<p>Desarrollar una gestión escolar que promueva la cultura de la planeación y la calidad educativa <b>77%</b></p>	<p>Organizar y distribuir las diferentes tareas tomando en consideración las cualidades y responsabilidades de cada miembro de la comunidad <b>74%</b></p>

		Promover la comunicación afectiva y respetuosa entre todos los miembros de la comunidad educativa <b>72.5%</b>
		Visitar a los docentes para observar y apoyar las actividades de enseñanza aprendizaje y lograr mayor éxito en las mismas <b>80%</b>
		Distribuir las tareas educativas conforme al cronograma oficial 2004-2005 <b>82.5%</b>
	Asegurar condiciones materiales y de personal para el óptimo desarrollo de las actividades docentes y las de las niñas y los niños de nuestra escuela <b>71%</b>	Continuar con el equipamiento de las aulas y el aula de medios y dar mantenimiento a las mismas <b>78%</b>
		Optimizar el uso del patio de la escuela para mejorar las actividades de enseñanza aprendizaje y en especial de Educación Física <b>58%</b>
		Mantener en condiciones de seguridad e higiene las instalaciones del plantel escolar <b>78%</b>
VINCULACION ENTRE ESCUELA Y FAMILIA <b>83%</b>	LA LA Promover la integración de la familia y la comunidad a la escuela en beneficio de la educación de niñas y niños <b>83%</b>	Organizar reuniones con madres y padres de familia para presentar el proyecto escolar, sus avances y evaluación <b>86.6%</b>
		Reuniones con madres y padres por grupo para informar los avances o necesidades de sus hijos e hijas y sensibilizarlos mediante dinámicas de integración y temas de interés <b>68%</b>
		Organización de pláticas dirigidas a la comunidad con temas de interés promoviendo el sentido de pertenencia recíproca escuela comunidad <b>87.6%</b>

		Promover diversas estrategias que involucren a la familia en diversas actividades de enseñanza aprendizaje <b>90%</b>
--	--	--

**Fuente: Cuadro elaborado a partir de los resultados de la aplicación del instrumento.**

De acuerdo a los resultados el logro de metas por ámbito es de 77.6% lo que nos habla de un desempeño regular en las actividades del proyecto, dichos logros son con respecto a lo que en consejo técnico decidimos llevar a cabo, no significa un fracaso pero es necesario tomarlo en cuenta para plantear modificaciones que nos permitan avanzar hacia el logro de la calidad educativa.

También observamos porcentajes de logro muy bajos en algunas actividades como la lectura de textos por los docentes, el trabajo escrito de diversos textos, el uso del portafolios de evaluación, la realización de actividades extraescolares, el uso del patio para actividades de enseñanza aprendizaje mismas que son responsabilidad de los docentes en forma directa e individual, sin olvidar la responsabilidad de la dirección. Las acciones con mayor éxito se realizan en grupo (lo que puede ocultar el compromiso individual, pese a ello no hay un trabajo compenetrado en los equipos) o con los padres de familia que su presencia en la escuela nos obliga a realizar las actividades.

La segunda parte del instrumento fueron preguntas abiertas, para el análisis de las respuestas se elaboró un concentrado con todas ellas y finalmente se obtuvieron algunas aseveraciones generales que a continuación se presentan:

**Pregunta 1. En tú opinión ¿Cómo evalúas el desarrollo del proyecto escolar?**

En términos generales los docentes consideran que poco a poco se observan avances y que éstos son buenos y satisfactorios considerando que el cambio es a mediano y largo plazo; sin embargo, la falta de compromiso que se manifiesta

como constante en las respuestas es la principal causa de dicho avance lento y que en la medida que se asuma un mayor empeño y responsabilidad obtendremos mejores resultados.

**Pregunta 2. ¿Qué aspectos consideran que tienen éxito en el proyecto?**

Las respuestas nos permiten afirmar que hemos logrado avances importantes en la comprensión lectora de alumnas y alumnos, en el interés por los libros, como en todas las actividades encaminadas a ello, objetivo principal de nuestro proyecto; otros logros sobresalientes son: el trabajo realizado en las reuniones de consejo técnico escolar y la participación docente en las mismas, la intervención de madres y padres de familia que empieza a ser importante en las aulas, el empleo de recursos financieros para la dotación de material y acondicionamiento de aulas (aunque aun faltan equipos), el trabajo cotidiano con los libros de texto y mayor uso del material del acervo bibliográfico del aula. Si bien estos puntos han tenido éxito es conveniente seguir trabajándolos para mejorar cada día más.

**Pregunta 3. ¿Qué aspectos nos hace falta alcanzar?**

Reiteradamente, la falta de compromiso docente y la responsabilidad en el trabajo se plantean como elementos a superar para consolidar el desarrollo de estrategias y actividades del proyecto, es necesario desarrollar un sentido de pertenencia hacia la comunidad escolar y a la responsabilidad del trabajo impulsado por la institución. Otro aspecto significativo que es necesario consolidar es el respeto a los acuerdos asumidos en colectivo, no hacerlo representa desgaste de recursos humanos y económicos, pérdida de tiempo así como el deterioro de las relaciones interpersonales lo que a su vez repercute en todo el trabajo, convirtiéndose la situación, en un círculo vicioso. De igual forma es básico tener mayor organización para cumplir en tiempo y forma las acciones planteadas en el plan de trabajo anual.

**Pregunta 4. ¿Cómo calificarías tu nivel de participación y compromiso en el proyecto escolar?**

En términos generales las y los docentes consideran buena su participación, reconociendo algunos sus carencias tales como: falta de preparación, incumplimiento en el trabajo pero con ganas y entusiasmo para mejorar; otros, asegurando que sólo se cumple por compromiso; sin embargo, se observa disposición para dar continuidad al trabajo iniciado en el proyecto escolar.

**Pregunta 5. Menciona tres cosas que quieras cambiar y tres que te gusten de la escuela.**

En cuanto a los aspectos que se quieren cambiar o mejorar esta en primer término la limpieza del edificio escolar misma que deja mucho que desear, tanto en las aulas como en los pasillos, escaleras y patios, la consolidación del trabajo por equipo para optimizar resultados; mayor participación en cursos de actualización e intercambio de experiencias docentes en juntas de consejo técnico escolar así como abordaje de problemas que se presentan en los grupos; y. nuevamente se alude a la necesidad de asumir un mayor compromiso y responsabilidad ante las estrategias y actividades del proyecto y el cumplimiento del trabajo así como el fortalecimiento de las relaciones humanas entre las y los docentes que se basen en el respeto, la cordialidad y la democracia.

Por otro lado, tenemos los elementos que son del agrado de la mayoría como la existencia de un cronograma de actividades anual y mensual, la forma de trabajo en las reuniones de consejo técnico escolar, que no hay formación de niñas y niños para entrar a las aulas, la organización general de las acciones del proyecto por parte de la dirección no sin considerar que aun falta mejorar en este sentido, la dotación de materiales usando los recursos financieros del proyecto. Sin embargo, en diez casos no hubo respuesta en este apartado lo que nos permite pensar que falta mucho trabajo por parte de toda la comunidad escolar para sentir la satisfacción de pertenecer a ella.

### 3.2.2 Entrevista a profundidad

Como segundo instrumento se realizaron entrevistas a tres docentes y aunque las preguntas fueron similares los resultados fueron diferentes dado que “los sujetos que viven una experiencia formalmente idéntica la resignifican en función de su propia historia personal”<sup>38</sup> La entrevista “A” se realizó en un horario fuera de clases, inició a las 12:30 hrs. Por lo que se contó con el tiempo suficiente para llevarla a cabo, en los tres casos la dirección fue el sitio de trabajo, las entrevistas “B” y “C” se llevaron a cabo en la media hora de recreo ya que los entrevistados laboran doble turno y no contaron con otro espacio. En el tercer caso debido a una falla en la grabación, ésta no se pudo recuperar por lo que se solicitó al entrevistado que trabajara con las preguntas por escrito.

Los participantes mostraron disposición para la actividad desde que se hizo la petición para ello. Es necesario comentar que las entrevistas se llevaron a cabo después de un conflicto que se vivió en la escuela, mismo que se comenta brevemente a continuación:

Se organizó un paseo a la Marquesa para el día del maestro aceptando el 90% de docentes para ir a él; sin embargo, en una segunda reunión para ultimar detalles solo 8 personas continuaban en la posición de acudir a dicho paseo por lo que, después de muchos dimes y diretes, se suspendió el festejo para tan importante fecha. Por otro lado, se estaba organizando una excursión para todo el alumnado de la escuela a la Zona Arqueológica de Teotihuacan con recursos económicos del proyecto, misma que se suspendió cuando los ocho profesores que si querían ir a la Marquesa decidieron que sus grupos no acudirían a Teotihuacan, a todo esto los mas perjudicados fueron las niñas y los niños.

---

<sup>38</sup> **DÍAZ BARRIGA, Ángel. Empleadores de universitarios, un estudio de sus opiniones. p.113**

Cabe mencionar que este acontecimiento no es aislado, fue la gota que derramó el vaso, porque la actitud de romper acuerdos es una constante en la escuela y que ha venido minando las relaciones interpersonales y por ende el trabajo escolar. Por lo que toca a los entrevistados, como ya se explicitará mas adelante, cada uno asumió los hechos de diferente manera en donde la experiencia laboral fue un factor determinante.

Ahora bien, “la entrevista es una técnica que consiste en interrogar directamente a una o varias personas con el fin de obtener información sobre problemas que tienen una repercusión social, con la posibilidad de cambiar o improvisar preguntas”<sup>39</sup> La entrevista como instrumento de investigación cualitativo presenta ventajas y desventajas; en las primeras tenemos la posibilidad de ampliar las preguntas de acuerdo a las respuestas del entrevistado así como observar las reacciones de éste ante los cuestionamientos. Como desventajas tenemos la subjetividad que implica el análisis de las respuestas, aunque al respecto de la medición “podríamos agregar que el objeto no es cuantificable en sí mismo que la cuantificación implica una decisión del sujeto que cuantifica”<sup>40</sup> y es en esta acción que intervienen mediaciones sociales, psicológicas, de lenguaje y sentido común ya que tanto el entrevistador como el entrevistado asumen en dicho sentido posturas que difícilmente se pueden alejar del proceso de la entrevista y el análisis de la misma.

Por lo anterior es importante

Llevar la noción de entrevista y cuestionario contextualizados en oposición a la idea de la operabilidad lineal entre concepto, pregunta y respuesta;

---

<sup>39</sup> **ARCE, Marcela. et.al. “La entrevista y el cuestionario” en: DE LA GARZA, Toledo Enrique. Hacia una metodología de la reconstrucción. (comp.) p.99**

<sup>40</sup> **Ibidem. p.103**

es decir, que el uso de estas técnicas tendrá que considerar las particularidades lingüísticas, culturales, nacionales, regionales y/o grupo y de personalidad todas ellas en una perspectiva de cambio histórico<sup>41</sup>

Ahora bien, para darle cuerpo a la entrevista se consideró el siguiente núcleo problemático: **¿Qué posibilidades y limitaciones tiene el proyecto escolar en la escuela primaria Profesor Fausto Arroyo Pérez?**, las preguntas giraron en torno a las siguientes categorías conceptuales:

- ☛ **Formación y experiencia profesional**, como óptica fundamental bajo las cuales el docente resignifica el proyecto escolar y las vivencias cotidianas en la escuela.
- ☛ **Proyecto escolar**, como concepto y como práctica individual y/o colegiada que el docente desarrolla en el plantel escolar.<sup>42</sup>
- ☛ **Calidad educativa**, como proceso de mejora continua de las acciones educativas en busca de mejores resultados.
- ☛ **Evaluación**, como juicio crítico en relación a las acciones individuales y de la escuela.
- ☛ **Gestión escolar**, como las prácticas de organización de maestras, maestros y director y los procesos de enseñanza aprendizaje situados en el aula.

A continuación se presenta el análisis de las entrevistas<sup>43</sup>, dos de ellas se grabaron con la autorización de los entrevistados y la tercera se realizó como cuestionario, en los tres casos las transcripciones se encuentran en el Anexo 3.

---

<sup>41</sup> *Ibidem.* p.106

<sup>42</sup> **JARDÓN, Hernández Wenceslao S.** "La entrevista a profundidad en la investigación educativa" *mecanograma*.

<sup>43</sup> *En éste se agregan datos obtenidos del portafolio institucional de evaluación sobre todo de orden cuantitativo.*

### *Formación y experiencia profesional.*

En dos casos son docentes con una gran experiencia laboral, 20 y 29 años de servicio y otro con 5 años. La experiencia es un factor determinante en la resignificación de los acontecimientos en la escuela, sobre todo en los conflictos, éstos son vistos como parte de la vida cotidiana y hay que aprender de ellos; en tanto que; con menor experiencia se asumen como “más personales”.

- ☛ Siento que hace falta mucho compañerismo para hacer trabajo en equipo, aquí hay muchos subgrupos que actuamos en beneficio o en contra... en este último año me han decepcionado muchas cosas, toman a mal el hecho de que el director se fije en ti... es como si estuvieran los cuervos desde arriba viendo lo que hacemos los demás. (Entrevista A)
- ☛ La calidad humana ha bajado un poco, nos hemos enfrentado a algunos conflictos y han sido un tropiezo... estoy a gusto a pesar de las malas relaciones entre nosotros, pero tenemos que aprender a vivir y tal vez podamos corregir algo para el siguiente año, porque yo estoy en la mejor disposición. (Entrevista B)
- ☛ He observado al personal y creo que es excelente... los problemas siempre se presentan y no nos pueden amedrentar. (Entrevista C)

La formación no es garantía de un desempeño dinámico o innovador en el aula ni en el cumplimiento en asuntos como la planeación, por ejemplo en el registro de entrega de avance programático los entrevistados B y C tuvieron un 100 y un 85% de entrega respectivamente (ambos cuentan únicamente con la normal básica) mientras que la A solo tuvo un 35% (cuenta con la Licenciatura en Educación Primaria).

- ☛ Con respecto a primer año... los niños son más despiertos, hábiles, activos esto dio inicio al reto de conocer a fondo la metodología para mantener interesados a los alumnos y aunque tuve errores considero que tuve éxito. (Entrevista C)
- ☛ Desarrollé el proyecto en un 80%... he tratado de hacer las cosas con entusiasmo y tratado de retransmitírselo a los niños, yo lo veo cuando les digo que vamos a redactar, a crear o a

leer, les entusiasma muchísimo... me ha gustado como llevé el proyecto este año.  
(Entrevista B)

- ☛ Yo me acuerdo que en la normal cargaba mi material... y aquí ya no, se da uno cuenta de que las cosas funcionan de diferente manera y uno termina metiéndose en el círculo y terminamos siendo tradicionalistas como siempre. (Entrevista A)

### *Proyecto escolar.*

Por lo que toca al proyecto escolar, en términos generales se observaron avances a distintos niveles en lo individual (por grupo) y en lo general (por escuela), sin embargo, parece haber coincidencia en considerar la falta de compromiso, las malas relaciones entre docentes como causas principales de que no se logran las metas.

- ☛ Yo siento que en comprensión lectora vayamos al 50%, no vamos más arriba porque no nos hemos comprometido de verdad. (Entrevista A)
- ☛ A nivel grupal considero que he avanzado en un 75 u 80% porque los veo más interesados en la lectura... a nivel escuela, falta muchísimo trabajo, considero que hemos avanzado un 55% porque creo que todavía hay compañeros que no demuestran una responsabilidad en cuanto al proyecto. (Entrevista B)
- ☛ Considerando un numeral, la calificación sería 8 en el proyecto habría que reforzar la participación de profesores... el compromiso (Entrevista C)

En cuanto a las relaciones entre docentes:

- ☛ La calidad humana ha bajado un poco, nos hemos enfrentado a algunos conflictos... me desilusiona pero no me impide trabajar... pero sí tiene que ver que no haya unión porque entonces el proyecto no se lleva en su totalidad. (Entrevista B)
- ☛ Creo que todavía no hay un trabajo por equipo, somos muy individualistas... creo que hace falta mas unión entre los compañeros, mas trabajo en equipo. (Entrevista A)

El compromiso de los docentes para con el proyecto es un factor determinante para que éste tenga éxito, en algunos existe un compromiso verdadero y en otros el cumplimiento administrativo rebasa su interés por mejorar los resultados

obtenidos. Lo anterior también se observa en el registro de entrega de avance programático (solo 3 docentes de 19 cumplieron al 100%) el cumplimiento de guardias, de actividades propias del proyecto, etc.

- 💡 He tomado la responsabilidad de actualizarme, de participar mas y mejor en las juntas de consejo, tengo una visión mas amplia de lo que como maestro tengo que hacer...(Entrevista C)
- 💡 **En tu compromiso con el proyecto:** Pues no me lo había preguntado, quizás cuando me piden las cosas trato de entregarlas, pero que sea por reflexión o por convicción propia no lo estoy haciendo... a lo mejor el trabajo en mi salón es diferente. (Entrevista A)
- 💡 **Tu participación en el proyecto...** considero que ha sido buena, he tratado de llevar a cabo las actividades planeadas en el proyecto, creo que las desarrollé en un 80%. (Entrevista B)

### *Calidad educativa*

En los docentes este concepto se acuña como la máxima excelencia en la oferta educativa en donde los alumnos pueden tener elementos para enfrentar la vida, es necesario trabajar para considerar que la calidad educativa es un proceso de avance paso a paso y que es indispensable el trabajo cotidiano para lograrlo. Otro aspecto de la calidad y que para las autoridades es muy importante, son los resultados obtenidos en pruebas de evaluación externa como la Olimpiada del Conocimiento en donde en el presente ciclo el mejor promedio fue de 6.2 (Ver Anexo 4) o también los resultados de la evaluación del factor aprovechamiento de carrera magisterial en el cual la escuela tiene un promedio de 76% (Ver Anexo 5).

- 💡 La calidad es utilizar la metodología, estrategias, técnicas y procesos adecuados para que el alumno haga suyos los conocimientos que sean utilizables...que esté excelentemente preparado para resolver problemas en la vida diaria. (Entrevista C)
- 💡 La calidad educativa... yo siento que son... bueno que es que los resultados que tengamos con nuestros alumnos en cuanto a aprendizaje sean los elementales necesarios para que ellos enfrenten la vida. (Entrevista A)

¿Qué nos falta para lograr la calidad educativa?

- 💡 Solo una cosa: compromiso real, que trae como consecuencia una responsabilidad en la que esta incluida la actualización pero tenemos muchos maestros que a pesar de tener las herramientas para hacer mejor el trabajo caemos en la costumbre, dando infinidad de pretextos que según nosotros impiden el buen desempeño de nuestra labor. (Entrevista C)
- 💡 Yo creo que está lejos, porque no hay actualización, aparte tengo compañeros que siguen con la misma mentalidad que cuando iniciaron hace 20 años. (Entrevista A)

Otro aspecto que nos limita a tener o promover la calidad educativa, a juicio de los entrevistados, es la actualización docente e incluso podemos afirmar que la misma formación es otra causa, recordemos que en la escuela hay 15 profesores con normal básica y que la mayoría de ellos ha hecho poco por actualizarse.

#### *Evaluación.*

Dentro de esta categoría se evaluaron aspectos tales como: los avances observados en la escuela con respecto al proyecto, su participación personal y la del director, así como los alcances y limitaciones.

Alcances y limitaciones, aquí se reconocen los logros que se han tenido pero también se asume como responsables a los docentes, sus relaciones y su compromiso con el trabajo, del poco avance que hay en el proyecto.

- 💡 Posibilidades muchas, todo depende del interés y el entusiasmo que uno tenga en llevar a cabo este proyecto porque se pueden hacer muchas cosas y pues... que más me preguntaste... limitaciones no considero que haya limitaciones a lo mejor de algún material o de algún tiempo pero considero no tener limitaciones para llevar a cabo un proyecto. (Entrevista B)

- ☛ Existe una mejor organización, existen cronogramas de actividades, mejoras materiales, acervo cultural, acervo tecnológico. Las limitaciones que existen somos nosotros mismos, los docentes, ya que todavía nos cuesta mucho trabajo entender que nuestro trabajo no solo es dentro del aula, sino que debe salir, desbordarse hasta la comunidad, su influencia ha quedado dentro del plantel. (Entrevista C)

Participación del director, el profesor tiene una trayectoria de 50 años en el servicio y la apreciación, no solo de los entrevistados, es que le hace falta carácter para organizar y delegar el trabajo, de igual forma sus conocimientos (normal básica) resultan limitados para enfrentar las demandas del proyecto, sin embargo, tiene un lado bueno que es el trato con algunos docentes.

- ☛ El punto clave, el director que es el eje de este centro no demuestra el interés, por lo tanto los compañeros no lo toman con la debida seriedad... pero él no demuestra ningún interés en el trabajo de la escuela, sus motivos tendrá, a lo mejor ya es por su edad, a lo mejor siempre ha sido así pero pues ya nos haría falta un cambio... (Entrevista B)
- ☛ **¿Cómo evaluarías el desempeño del director?** Muy suave, creo que debería, sin rayan en la exageración, ser mas normativo. (Entrevista C)
- ☛ En cuanto al trabajo del director le hace falta mas don de mando porque no tiene el carácter o la lo mejor si lo tuvo pero ya se le terminó... conmigo es muy lindo a mi me dice que si a casi todo o me dice porque no pero creo que él es mas humano que autoridad yo siento que debe ser mas estricto y claro... ser flexible cuando se requiera, pero creo que ha sido un maestro que por el tiempo que ya lleva trabajando a lo mejor ya se acostumbró a un sistema o a una forma de ser. (Entrevista A)

A la pregunta ¿qué nos falta por hacer?, éstas fueron las respuestas:

- ☛ En el ámbito del aula y la enseñanza pues dedicándonos mas a lo que tenemos cada uno como responsabilidad, al trabajo con los niños y teniendo mas interés en los problemas de

ellos, y en el ámbito de la escuela, primero tener una integración como compañeros porque de ahí va a partir todo el trabajo, si estamos integrados y llevamos las actividades que están marcadas en el proyecto creo que podemos tener éxito. (Entrevista B)

☛ Trabajar mas con la comprensión lectora... el mantenimiento de la escuela, que hubiera limpieza... creo que hace falta trabajar el lado humano de todos nosotros, aquí hay personas muy retraídas y no se juntan con las demás como si tuviéramos roña o nos ven mal y no me gusta, siento que el ambiente aquí esta muy desunido y por eso hay problemas. (Entrevista A)

☛ **Explica los cambios que harías en la escuela.** He observado al personal y creo que es excelente, solo falta el compromiso real. Con esto quiero decir que no cambiaría nada, Solo tal vez el proceder del director en cuestiones de exigencia. (Entrevista C)

### *Gestión escolar.*

La gestión escolar innovadora no se limita a las acciones del director “también se alude a las acciones de los sujetos en la organización, pues los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, ya que sus decisiones, construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes y prioridades le imprimen a la escuela una dinámica particular” <sup>44</sup> En la escuela particularmente los tiempos no se cumplen al 100%

☛ Estoy a cargo de un proyecto en el turno vespertino “Contra la violencia eduquemos para la paz” he realizado algunas actividades con los padres de aquí, de esta escuela y me han dado buenos resultados y los padres han sido unos grandes aliados para mi porque me han ayudado a fortalecer algunas actividades del proyecto. (Entrevista B)

☛ Nada mas nos preocupamos por llenar algunos formatos y eso nada mas por la evaluación y a veces nos los sacamos de la manga, no son resultados reales, algunas cosas si se han estado haciendo, se usan los libros de texto y hay compañeros que si usan el portafolios, o sea que los objetivos no están fuera de la realidad sino que a veces sentimos mucha carga

---

<sup>44</sup> **GUERRERO, Araiza Cuahutémoc.** “Contenidos y desafíos de la gestión escolar” en: Educare. Nueva Época. p.16

de trabajo, que también la carga de trabajo nos la hacemos nosotros porque si vamos dejando todo al tiempo pues claro que al final de cuentas lo vamos a hacer a la carrera. (Entrevista A)

- ☛ Se han perdido mucho los valores como compañeros, tratamos de inculcarles a los niños el respeto, la responsabilidad y muchos otros valores que nosotros luego no los llevamos a la práctica, nos gana el egoísmo a veces y pues por eso se quedan truncadas muchas actividades. (Entrevista B)

Como podemos observar en las entrevistas las limitaciones que la escuela tiene para lograr óptimos resultados en el proyecto escolar radican en la acción de los sujetos, éstos permanecen en gran medida en el tradicionalismo no solo en el proceso enseñanza-aprendizaje, también en el trabajo individuali dentro de su grupo y a nivel escuela, falta mucho para desarrollar un trabajo en equipo, tanto por grado como por escuela y las fricciones personales repercuten en las acciones escolares y éstas, a su vez, en el trabajo con las niñas y los niños de la escuela.

- ☛ Ya nada mas me meto en mi grupo y ahí yo hago lo que quiero y trabajo o no trabajo afuera ya no me interesa tanto, nada mas cumplir con mi grupo y con mis niños porque se han perdido muchos valores dentro de los compañeros que ya no demuestran ningún interés en las actividades, entonces yo me dedico nada mas a lo mío. (Entrevista B)

El trabajo del director se encuentra limitado al de un jefe y no de un líder, centra su atención en las prácticas administrativas y lo pedagógico pasa a un segundo plano.

- ☛ Las visitas al aula ya no las hizo, a mi él no me ha ido a observar mejor me mandó al supervisor, el Profesor Benjamín si fue pero el maestro Ricardo no fue. Ha dejado de lado como lo importante, hay escuelas en donde los directores andan por los pasillos viendo que hacen las maestras y qué necesitan o con los trabajadores o sea que si hace falta autoridad.

En la escuela se observa un clima de trabajo pero en ocasiones, como ya vimos anteriormente, la escuela no ha tenido buenos resultados numéricos en evaluaciones externas, que esto no es lo más importante, pero tampoco hay evidencias del trabajo constructivo y creativo en las aulas.

Sin embargo, el proyecto escolar tiene posibilidades, es el tercer año que la escuela participa y al principio lo más difícil fue comprender qué es el proyecto y cómo ponerlo en práctica, esta herramienta estratégica busca un cambio de 360° en las escuelas, cosa que no resulta sencilla si consideramos que éstas han trabajado durante muchos años en el tradicionalismo que las han conducido a la inercia; que las y los docentes no cuentan, en su mayoría, con la formación necesaria para trabajar bajo las condiciones que propone el proyecto, que las y los docentes trabajan doble turno, son madres y padres de familia y que sus condiciones salariales no son las más óptimas. Por otro lado, desde que inició la estrategia de proyecto la información llega a las escuelas a “cuenta gotas” por lo que no fue posible tener una visión amplia del proyecto desde el principio.

En el ciclo escolar 2004-2005 en la escuela se presentaron avances tanto en la construcción del proyecto como en el desarrollo del mismo, el plan de trabajo anual fue más concreto y realista y lo más significativo fue el programa de autoevaluación y seguimiento que en años anteriores se omitía.

Lo anterior nos permite afirmar que nos encontramos en proceso de cambio y aprendizaje, que será largo y difícil, pues como ya se dijo, liberarse de las ataduras del tradicionalismo no es algo que se logre de un día para otro pero tampoco es una misión imposible.

### **3.3 Líneas generales para reformular el proyecto escolar**

A partir de que se iniciara el trabajo con proyecto escolar en la escuela Profesor Fausto Arroyo Pérez se han operado cambios, algunos más significativos que otros, pero todos importantes; dentro de los primeros destacan la decisión de ingresar a PEC y enfrentar lo que esto significaba: un proceso constante de aprendizaje y de confrontación personal y con los otros, el tomar decisiones en colectivo no es una tarea sencilla, asumir nuestras carencias y dificultades tampoco, pero destacar nuestros aciertos también es una tarea poco común.

De manera concreta se ha impulsado el trabajo de la comprensión lectora de las alumnas y alumnos, nos hemos acercado más a la comunidad, se han atendido a las niñas y niños con necesidades educativas especiales, se realizan acciones de actualización y autoformación docentes y las juntas de consejo técnico escolar han pasado de ser solemnes y poco productivas a más dinámicas y con sentido y se han mejorado las condiciones materiales de la escuela. Sin embargo, todavía faltan muchas cosas por hacer, entre ellas están las siguientes:

- ★ Lo primero y más importante es superar diferencias personales entre docentes, constituirnos como un equipo de trabajo formado por profesionales de la educación (con responsabilidad y compromiso) dispuestos a trabajar en beneficio de nuestros usuarios, aun por encima de intereses personales. Esto podría lograrse a través de una serie de actividades de autoconocimiento e integración grupal que diera pie al trabajo con valores y formación de equipos de trabajo.
- ★ Es necesario reformular en colectivo el proyecto, particularmente los objetivos estratégicos para el corto, mediano y largo plazo ya que se han planteado sin considerar los tiempos.
- ★ Replantear el PTA avanzando en la formulación de objetivos y metas; es decir, debemos incluir el manejo de competencias en especial las

comunicativas y no centrar nuestra atención en la lectura, recordemos que el aprendizaje debe ser integral.

- ★ Es fundamental establecer acuerdos y compromisos reales en donde las y los docentes así como la dirección asuman responsabilidades que sean susceptibles de evaluación y que promuevan la rendición de cuentas ya que estos dos puntos no se han realizado de manera sistemática.
- ★ Se debe continuar con acciones de formación y autoformación docente, trabajar por una cultura de constante superación e intercambio de experiencias a nivel grado y escuela, esto en las juntas de consejo técnico escolar, y de manera informal.
- ★ La dirección de la escuela debe transformar su acción puramente administrativa a una pedagógica que de prioridad a los procesos de enseñanza aprendizaje dentro de las aulas, al apoyo y acompañamiento de la acción docente de las y los profesores así como a la organización de las actividades escolares observando que éstas se cumplan, no solo en tiempo, sino con calidad y calidez.
- ★ Es necesario que en colectivo se establezca la reglamentación interna y particular de la escuela bajo la cual se realizarán las acciones escolares y se guiará el proceder de los sujetos, lo anterior también ofrece parámetros de evaluación.
- ★ El proceso de autoevaluación y seguimiento debe incluir a todos los actores del proyecto ya que se ha limitado a la opinión de docentes, falta escuchar a las niñas y los niños y de igual manera a las madres y padres de familia cuyas opiniones son básicas para la satisfacción de sus necesidades.
- ★ Promover la integración de pertenencia escuela comunidad para que haya una verdadera coparticipación de ambas partes en las acciones del proyecto ya que hasta ahora la participación de la comunidad ha sido pasiva, es decir, responden a toda convocatoria pero no hay iniciativas de su parte.

Lo anterior se plantea a partir de los resultados de las entrevistas a profesores y de la propia observación como integrante de la plantilla docente de la escuela, saber si son suficientes o no para lograr la calidad educativa, solo la práctica lo dirá; sin embargo, como se planteó en el capítulo dos, lo fundamental de la filosofía de la calidad son las personas, el compromiso que asumen, las condiciones laborales en que se desempeñan, los procesos en que se desenvuelven para el logro de metas y sobre todo las relaciones laborales que se establecen.

Lograr calidad en los servicios que oferta la escuela no es fácil pero el trabajo se ha iniciado, tal vez en muchos momentos se desvíe del camino pero lo importante es retomar el sendero las veces que sea necesario porque el logro principal vale la pena: que nuestras alumnas y alumnos adquieran los elementos básicos en conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan enfrentarse a la vida cotidiana en la sociedad en la que se desenvuelven.

## **CONCLUSIONES**

El proyecto escolar como herramienta estratégica del Programa de Escuelas de Calidad por sí solo no es suficiente para lograr el cambio esperado en las escuelas en lo particular y en la educación básica en lo general, al menos de manera inmediata, los docentes no cuentan, en primera instancia, con la cultura de la planeación, el manejo de recursos económicos y la rendición de cuentas de éstos y de las acciones escolares cotidianas.

Sin embargo, los tres años que lleva la Escuela Profesor Fausto Arroyo Pérez en PEC han servido para iniciar el aprendizaje de lo anterior y para tomar conciencia del papel que como docentes debemos desempeñar bajo el concepto de escuelas de calidad. La práctica docente realizada bajo el paradigma tradicional todavía es muy reciente, e incluso no se ha superado pese a que desde 1992 el Plan y Programas plantea un paradigma constructivista en el proceso de enseñanza aprendizaje, liberarse de dicha perspectiva no es fácil ni se logra por decreto, es indispensable un proceso de formación docente, un cambio radical en las acciones de organización escolar y sobre todo una actitud renovada de las y los actores sustentada en el compromiso, la responsabilidad, la democracia, y equidad y colaboración. Es necesario dejar el trabajo individualista, por uno en equipo que logre optimizar los tiempos, recursos y espacios.

Ahora bien, los sujetos resignifican el acontecer cotidiano de manera muy particular y personal de acuerdo a sus experiencias, y el proyecto no es la excepción, mientras que para unos se esta convirtiendo en una forma de trabajo cotidiana que puede llevarlos a óptimos resultados para otros es una carga extra de actividades porque no logran integrar las acciones del proyecto a su hacer diario. En cada uno el proyecto impacta de formas diversas, el reto es encontrar puntos de convergencia para lograr que el proyecto trascienda.

Pese a todo ha habido logros importantes como el aprendizaje en torno al proyecto y sus implicaciones, el reconocimiento de las carencias ya que de no verlas no es posible avanzar, el trabajo en las juntas de consejo técnico escolar que han cobrado dinamismo y mayor participación docente, y de manera concreta en la comprensión lectora de las alumnas y alumnos de la escuela. Por otro lado, también se reconocen las limitaciones que se podrían centrar en dos aspectos básicos; uno, el deseo personal de las y los docentes de considerarse como profesionales de la educación y trabajar como tales; y dos, la acción gestiva del director que se limita a lo administrativo dejando en segundo plano lo pedagógico. Como se puede observar las limitaciones se encuentran principalmente en las acciones de los sujetos, son las y los docentes y el director en quien recae la mayor responsabilidad de obtener mejores resultados en el proyecto escolar que personalmente, considero una buena estrategia de trabajo para el cambio en la educación.

La realización de este trabajo aporta evidencias de las acciones que se han desarrollado en la escuela en estudio y que permiten tomar decisiones para continuar el proyecto fortaleciendo los logros y reforzando las acciones en donde hay limitaciones. Por lo que su utilidad es doble, por un lado beneficia el trabajo del proyecto en la escuela, y por otro, es el cierre y el medio para obtener el diploma de la especialidad en **Planeación Estratégica y Calidad Total en la Educación.**

## BIBLIOGRAFÍA

ACOFF, Rusell. *Un concepto de planeación de empresas*. Limusa editores, México, 1972. 157 p.

ALVAREZ, García Isaías. *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. Editorial Limusa, México, 1998. 122 p.

ARCE, Martha et.al. "La entrevista y el cuestionario" en: DE LA GARZA, Toledo Enrique. *Hacia una metodología de la reconstrucción*. UNAM/Porrúa, México, 1988. 153p

ARGÜELLES, Antonio y José A. Gómez. *Hacia la reingeniería educativa. El caso CONALEP*. Noriega editores, México, 1999. 232 p.

CANTÚ, Delgado Humberto. *Desarrollo de una cultura de la calidad*. 2ª ed. Mc Graw Hill, México, 2004. 382 p.

DELORS, Jacques. *La educación encierra un tesoro*. Correo de la UNESCO, México, 1996. 302p.

DIAZ, Barriga Arce Frida y HERNÁNDEZ, Rojas Gerardo. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Mc Graw Hill, México, 1999.232 p.

DIAZ, Barriga Ángel. *Empleadores universitarios, un estudio de sus opiniones*. CESU/ UNAM /Miguel Ángel Porrúa, México, 2000. 138 p.

ELIZONDO, Huerta Aurora. (Coord.) *La nueva escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Tomo I y II. Paidós, México, 2003.

JAME, Paul. *Gestión de la calidad total, un texto introductorio*. Prentice Hall, México, 2004. 323 p.

JARDON, Hernández Wenceslao S. *La entrevista a profundidad en la investigación educativa*. Mecanograma s/d

LEPELEY, María Teresa. *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Mc Graw Hill, México, 2003. 118 p.

MAR, Olivares Héctor. *Política educativa y formación docente en el bachillerato, las estrategias de intervención pedagógica en el bachillerato*. UPN, Tesis de maestría, México, 2004.

NAMO, De Mello Guiomar. *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Colección SEP /Biblioteca para la Actualización del Maestro. México, 2003. 110 p.

PEC-DF. 2005-2006. *Presentación de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria*. Diapositivas

PODER EJECUTIVO FEDERAL. *Programa de desarrollo educativo 1995-2000*.

PRAWDA, Juan. *Logro, inequidades y retos del futuro del Sistema Educativo Mexicano*. Editorial Grijalbo, México, 1987. 299 p.

SCHMELKES, Sylvia. "Reforma curricular y necesidades sociales en México" en: *Cero en conducta*. Año 14, No. 47, abril, México, 1999.

SCHMELKES, Sylvia. *El proyecto escolar*. SEG, México, 1995. 48 p.

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestra escuelas*. Colección SEP/ Biblioteca para la Actualización del Maestro. México, 1992. 134 p.

SEP. *Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación*. México, 1993. 94 p.

SEP/DGOSEDF/Coordinación Sectorial de Educación Primaria. Cuaderno de autoevaluación de las Competencias Docentes. México, 2003, 24p.

SEP. *Educare. Nueva Época*. Revista para los maestros de México. México, Año 1, No.1, invierno-primavera, 2005.

SEP. *Plan y programas de estudio*. México, 1993.

SEP. *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México, 2001.

SEP/DGOSEDF. *El proyecto escolar una suma de acuerdos y compromisos*. México, 2004. 56 p.

SEP/DGOSEDF. *Evaluación. Autoevaluación y seguimiento*. México, 2004. 77 p.

SEP: *Reglas de operación del programa escuelas de calidad*. Diario Oficial, Lunes 13 de junio de 2005.

WEISS, Carol H. *Investigación evaluativa*. 2ª ed., Trillas, México 1990.

Anexos

### Mapa de competencias de las alumnas y alumnos.

Eje curricular	Justificación Que las niñas y niños:	Asignaturas	El desarrollo de competencias propicia
Comprensión del Medio Natural, Social y Cultural	Analicen y comprendan las relaciones del ser humano con el medio natural y social, tanto del pasado como del presente para comprender el futuro.	-Ciencia Naturales -Geografía -Historia -Educación física	Una actitud crítica ante la vida personal, familiar, social y cultural, que se desarrolla en diversos espacios geográficos y a través del tiempo.
Comunicación	Expresen, escuchen, lean, escriban, canten, y actúen con gusto logrando así conocer y dar a conocer sus pensamientos y sentimientos.	-Español -Educación Artística	El uso funcional de diversos lenguajes para que las alumnas y alumnos comuniquen y conozcan pensamientos, ideas, sentimientos y creencias para que disfruten el hablar, escuchar, leer y escribir.
Lógica Matemática	Realicen cálculos, relacionen datos para resolver problemas, utilizando números, operaciones, instrumentos y unidades de medición.	-Matemáticas	La posibilidad de pensar lógicamente, afrontar y resolver situaciones problemáticas, identificar información, relacionar datos y anticipar soluciones para conocer, organizar, clasificar y cuantificar la realidad.
Actitudes y Valores para la Convivencia	Se acepten a sí mismos y que aprendan a convivir.	-Educación Cívica	La construcción de la identidad, la autoestima, la aceptación y el respeto por las diferencias y la participación democrática, así como el reconocimiento y la valoración de la diversidad cultural y de género.
Aprender a aprender	Organicen su pensamiento y desarrollen conciencia de lo que hacen.	-Todas las asignaturas	El desarrollo de estrategias para aprender en la escuela y en todos los ámbitos presentes y futuros de la vida. Las alumnas y alumnos organizan su pensamiento, desarrollan la conciencia de lo que hacen, autoevalúan sus aprendizajes e identifican cómo y qué aprenden para aplicar estos procesos de manera consciente a nuevas situaciones.

Fuente: Documento entregado a docentes s/d

## EVALUACION DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO ESCOLAR

**AMBITO:** El aula y las formas de enseñanza

**PERIODO:** Del 1 de febrero al 30 de junio del 2005

**META:** Que las niñas y los niños desarrollen el gusto por la lectura para el reconocimiento y comprensión de diferentes tipos de texto mediante las diversas modalidades de lectura.

ACTIVIDADES	INDICADORES (Evidencias del buen logro de la actividad que se esperan encontrar)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRÓ	SE LOGRÓ DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRÓ CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRÓ TOTALMENTE
1. Reorganizar la biblioteca del aula con los libros de RILEC y diversos materiales escritos para un uso cotidiano y permanente de la misma	1.1 Se repartieron los libros de RILEC existentes.				
	1.2 Se elaboraron relaciones de los títulos recibidos por grupo.				
	1.3 Los libros del rincón se usan cotidianamente.				
	1.4 Se apoyan contenidos de todas las áreas con el acervo de RILEC.				
2. Lectura de diversos textos por parte de los profesores en los diferentes grupos de la escuela y en el propio	2.1 Los docentes leen con frecuencia diversos textos a sus alumnos.				
	2.2 En las fechas establecidas los docentes intercambian de grupo para lectura en voz alta.				

3. Trabajar cotidianamente con los libros de texto bajo la guía permanente del docente para su mejor comprensión	3.1 Todos los alumnos cuentan con sus libros de texto.				
	3.2 Las actividades de los libros se trabajan en el salón de clases.				
4. Promover el trabajo por escrito de diversos textos en todas las asignaturas para consolidar su comprensión lectora	4.1 Existe producción de diversos textos en español por parte de los alumnos.				
	4.2 Los alumnos elaboran sus resúmenes, cuadros comparativos y mapas conceptuales en todas las áreas.				

### ACUERDOS Y COMPROMISOS

**Actividad 1.** Poner mayor énfasis en la incorporación del material de RILEC en los contenidos de todas las asignaturas.

Invitación a la Feria del libro por Ediciones del Saber.

**Actividad 2.** Cumplir con las fechas establecidas para el intercambio de docentes en los grupos y leer en voz alta a los alumnos.

**Actividad 3.** Continuar con la actividad

**Actividad 4.** Promover la autoformación en cuanto a la elaboración de mapas mentales y aplicarlo con las alumnas y los alumnos.

**META:** Fortalecer mediante diversas estrategias el proceso enseñanza aprendizaje para promover la calidad educativa que reciben los niños y las niñas de nuestra escuela

ACTIVIDADES	INDICADORES (Evidencias del buen logro de la actividad que se esperan encontrar)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRO	SE LOGRO DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRO CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRO TOTALMENTE
5. Continuar con el uso del portafolios para dar seguimiento al trabajo realizado por los alumnos y alumnas	5.1 Cada alumna (o) cuenta con su carpeta para el portafolio.				
	5.2 Se anexan las mejores producciones escritas del alumno al portafolio.				
	5.3 Se evalúa de manera cualitativa y reflexiva el portafolio.				
6. Realización de actividades extraescolares que fomenten la consolidación de los contenidos	6.1 Se elaboró un cronograma anual de visitas, recorridos y/o excursiones.				
	6.2 La documentación requerida se entrega bien y a tiempo.				

	6.3 Las visitas, recorridos y/o excursiones son motivación o conclusión de los contenidos escolares.				
7. Utilizar el aula de medios para abordar o consolidar diversos contenidos	7.1 Existe un horario y un plan de trabajo del aula de medios.				
	7.2 Todos los grupos acuden a su sesión de trabajo del Aula de Medios.				
	7.3 Se abordan los contenidos de las diversas áreas del Plan de Estudios.				
	7.4 Las máquinas se encuentran funcionando adecuadamente				
8. Planear los contenidos y procesos de evaluación tomando en cuenta las características, los intereses y la cultura de los educandos	8.1 Se entrega oportunamente el Avance programático con la planeación de la semana.				
	8.2 Se realiza una evaluación cuantitativa y cualitativa del aprendizaje del alumno.				
	8.3 Existen criterios definidos para evaluar el aprendizaje.				

	8.4 Existen acuerdos por grado en torno a la planeación de los contenidos.				
	8.5 La elaboración de exámenes corresponde al avance de contenidos.				
9. Detectar y canalizar a las niñas y los niños con necesidades especiales al servicio de USAER	9.1 Se han detectado a los alumnos con necesidades especiales o atraso escolar.				
	9.2 Los alumnos detectados están siendo atendidos por USAER.				
	9.3 Se observaron avances en el trabajo de los alumnos canalizados.				
10. Fomentar el conocimiento vivencial de valores como: honestidad, respeto y responsabilidad	10.1 Se promueve el significado de los valores respeto, honestidad y responsabilidad.				
	10.2 La convivencia entre los alumnos da cuenta del manejo de valores.				

	10.3 La convivencia entre docentes refleja honestidad, respeto y responsabilidad.				
11.Promover procesos de formación y actualización docentes	11.1 En las reuniones de Consejo Técnico se trabajan temas que permitan la autoformación.				
	11.2 Se han realizado cursos, talleres u otras acciones de formación docente.				

### ACUERDOS Y COMPROMISOS

**Actividad 5:** Fortalecer el uso del portafolio y por grado tomar acuerdos sobre lo que va a contener.

**Actividad 6:** Realizar una salida para toda la escuela al “Bioparque estrella” el 7 de junio y entregar la documentación a tiempo

**Actividad 7:** Adquirir material en DVD para el trabajo de los alumnos y dar mantenimiento a las computadoras.

**Actividad 8:** Dedicar por lo menos treinta minutos en la Junta de Consejo para trabajar por grado en cuanto a la planeación de las actividades.

**Actividad 9:** Colaborar en el taller de psicomotricidad que propuso la profesora Ámbar de USAER (Ver anexo)

**Actividad 10:** Hacer énfasis en el tratamiento de los valores.

**Actividad 11:** Participar en el curso taller “Comprensión lectora” adquirido a Editorial Santillana. Y de ser posible algún curso para la enseñanza de las matemáticas.

**AMBITO: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA****PERIODO:** Del 1 de febrero al 30 de junio del 2005**META:** Que las reuniones de consejo técnico estén encaminadas al logro del Plan Anual de Trabajo y en general al Proyecto Escolar

ACTIVIDADES	INDICADORES (Evidencias del buen logro de la actividad que se esperan encontrar)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRO	SE LOGRO DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRO CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRO TOTALMENTE
1.Participación de todos los docentes en el Consejo Técnico para el análisis e intercambio de experiencias así como el tratamiento y resolución de los problemas relacionados con la enseñanza aprendizaje	1.1 Existe una asistencia del 100% a las reuniones de Consejo Técnico.				
	1.2 Hay una participación importante de los docentes en las reuniones de Consejo Técnico.				
	1.3 Se toman acuerdo para solucionar los problemas y éstos se cumplen.				
	1.4 En general las reuniones son provechosas para el trabajo en la escuela.				

2. Participar en la planeación, desarrollo y evaluación del proyecto escolar	2.1 Existe la participación de todos en la planeación y desarrollo del proyecto escolar.				
	2.2 Todos cumplen con las actividades de auto evaluación y seguimiento del proyecto escolar.				
	2.3 Todos cuentan con la copia del proyecto escolar.				

### ACUERDOS Y COMPROMISOS

**Actividad 1:** Continuar con la participación de todos en la junta de consejo técnico y poner énfasis en el intercambio de experiencias docentes

**Actividad 2:** Continuar con el proyecto escolar y asumir mayor compromiso en el cumplimiento de los acuerdos

**META:** Desarrollar una gestión escolar que promueva la cultura de la planeación y la calidad educativa

ACTIVIDADES	INDICADORES (Evidencias del buen logro de la actividad que se esperan encontrar)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRO	SE LOGRO DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRO CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRO TOTALMENTE
3. Organizar y distribuir las diferentes tareas tomando en consideración las cualidades y	3.1 Hay conocimiento de las comisiones, los acuerdos y los compromisos que tiene cada uno de los docentes.				

responsabilidades de cada miembro de la comunidad	3.2 Existe un cumplimiento oportuno en las responsabilidades que competen a cada miembro del personal.				
4.Promover la comunicación efectiva y respetuosa entre todos los miembros de la comunidad educativa	4.1 Hay los medios de comunicación adecuados para informar o dar a conocer las tareas así como los resultados.				
	4.2 Los miembros de la escuela mantienen relaciones respetuosas en todo momento.				
5. Visitar a los docentes para observar y apoyar las actividades de enseñanza aprendizaje y lograr mayor éxito en las mismas	5.1 Se realizan visitas a los grupos para observar el trabajo de alumnos y maestros.				
	5.2 Se entregan observaciones y sugerencias como resultado de las visitas.				
	5.3 Se apoya a los docentes ante el surgimiento de dudas en el proceso enseñanza aprendizaje.				

	5.4 Los grupos son atendidos ante la ausencia del titular del mismo.				
6. Distribuir las tareas educativas conforme al cronograma oficial 2004-2005	6.1 Se cuenta con el cronograma de actividades para el ciclo escolar.				
	6.2 Se cumple con las actividades en los tiempos señalados en el cronograma.				

### ACUERDOS Y COMPROMISOS

**Actividad 3:** Organizar mejor las actividades y tiempos para cumplir con los acuerdos establecidos.

**Actividad 4:** Seguir manteniendo el respeto en las relaciones de todos los docentes y promover actividades de orden afectivo y social.

**Actividad 5:** Realizar por segunda ocasión las visitas a los grupos con tiempo para cubrir a las 19 aulas.

**Actividad 6:** Establecer acuerdos con la autoridad para respetar las fechas establecidas en nuestro cronograma

**META:** Asegurar condiciones materiales y de personal para el óptimo desarrollo de las actividades docentes y las de las niñas y los niños de nuestra escuela.

ACTIVIDADES	INDICADORES (Evidencias del buen logro de la actividad que se esperan encontrar)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRO	SE LOGRO DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRO CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRO TOTALMENTE
7.Continuar con el equipamiento de las aulas y el aula de medios y dar mantenimiento a las mismas	7.1 Todas las aulas cuentan con los recursos materiales necesarios para realizar las actividades de enseñanza aprendizaje.				
	7.2 El aula de medios cuenta con las máquinas necesarias y en buen funcionamiento.				
	7.3 Existe suficiente material audiovisual y en discos compactos para abordar los contenidos.				
8.Optimizar el uso del patio de la escuela para mejorar las actividades de enseñanza aprendizaje y en especial de Educación Física	8.1 Se utiliza el patio de la escuela para realizar actividades de aprendizaje de otras áreas aparte de educación física.				
	8.2 Se cuenta con material suficiente para la clase de educación física.				

	8.3 Existen señalamientos y juegos pintados en el patio de la escuela				
9.Mantener en condiciones de seguridad e higiene las instalaciones del plantel escolar	9.1 Las condiciones de higiene de la escuela son óptimas para el desarrollo de las actividades escolares.				
	9.2 Existe seguridad para los alumnos y docentes n el plantel.				
	9.3 Existe un registro que de seguimiento del aseo de las aulas y la escuela en general.				

### ACUERDOS Y COMPROMISOS

**Actividad 7:** Adquirir los materiales y aparatos electrónicos para las aulas que falten. Dar mantenimiento a las computadoras y adquirir material en DVD o DC.

**Actividad 8:** Cumplir con la actividad que no se ha realizado (pintar juegos en el patio) y trabajar con los alumnos para el aprecio de los murales que se pintaron en el patio.

**Actividad 9:** El director visitará las aulas para verificar que el aseo sea correcto y de lo contrario solicitar que en ese momento lo realicen. Sancionar por escrito a las trabajadoras que no cumplan con sus actividades.

**AMBITO: VINCULACIÓN ENTRE LA ESCUELA Y LA FAMILIA****PERIODO:** Del 1 de febrero al 30 de junio del 2005**META:** Promover la integración de la familia y la comunidad a la escuela en beneficio de la educación de niñas y niños.

ACTIVIDADES	INDICADORES (Evidencias del buen logro de la actividad que se esperan encontrar)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRO	SE LOGRO DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRO CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRO TOTALMENTE
1.Organizar reuniones con padres de familia para presentar el proyecto escolar, sus avances y evaluación	1.1Se han organizado las reuniones previamente establecidas para informar sobre el proyecto escolar.				
	1.2La asistencia y participación de los padres es satisfactoria.				
	1.3Se evalúa la opinión de los padres ante las actividades realizadas.				
2.Reuniones con padres por grupo para informar los avances o necesidades de sus hijas e hijos y sensibilizarlos mediante dinámicas de integración y temas de interés	2.1Las reuniones con padres de familia se realizan en el horario de educación física del grupo.				
	2.2Los padres entran a las juntas mostrando su gafete del grupo.				

	<p>2.3 Se entrega previamente el "Orden del día" de los puntos que se abordarán en la junta con padres de familia.</p> <p>2.4 Los acuerdos y compromisos tomados en las juntas son firmados por los padres de familia.</p> <p>2.5 Hay un 90% de asistencia como mínimo en las juntas con padres de familia.</p> <p>2.6 Se realizan actividades de integración en las juntas con padres de familia.</p>				
3. Organización de pláticas dirigidas a la comunidad con temas de interés promoviendo el sentido de pertenencia recíproca escuela comunidad	<p>3.1 Se han realizado las reuniones convenidas.</p> <p>3.2 Se evalúa la opinión de los padres ante las actividades realizadas.</p> <p>3.3 Hay asistencia y participación de los padres de familia.</p>				
4. Promover diversas estrategias que involucren a la familia en diversas	4.1 Los padres participan en actividades a los que son convocados.				

actividades de enseñanza aprendizaje	4.2Se solicita la participación de los padres en las actividades de enseñanza aprendizaje.				
--------------------------------------	--	--	--	--	--

### ACUERDOS Y COMPROMISOS

**Actividad 1:** Continuar con lo planeado.

**Actividad 2:** Entregar la “Orden del día” con anterioridad, sistematizar la toma de acuerdos con los padres y madres mediante firmas de ellos.

**Actividad 3:** Continuar con la actividad planeada.

**Actividad 4:** Sistematizar la participación de padres en las actividades de enseñanza aprendizaje con el programa “Un día con mi hijo”.

**Contesta las siguientes preguntas:**

En tú opinión, ¿cómo evalúas el desarrollo del proyecto escolar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué aspectos consideras que tienen éxito en el proyecto? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué aspectos nos hacen falta alcanzar? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cómo calificarías tú nivel de participación y compromiso en el proyecto escolar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Menciona tres elementos que te gustaría que cambiaran en la escuela y tres que degusten como están:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Entrevista "A"

### **¿Cuál es tu formación y tu experiencia docente?**

Bueno soy maestra con licenciatura, estudié cuatro años en la BENM, estoy cursando un diplomado de "La ciencia en tu escuela" y he tomado diferentes cursos en el centro de maestros desde pintura, matemáticas hasta artes plásticas. He trabajado 5 años en un solo turno en la mañana y la plaza la tengo de base.

### **¿La obtuviste desde la normal?**

Al terminar la normal, somos la última generación con base, nos citaron en las direcciones para otorgarnos nuestros lugares, luego de un año nos basificaron.

### **¿En esta escuela en particular cuántos años llevas?**

Tres años y medio, llegue a mitad de un ciclo escolar he tenido primero, segundo, quinto y sexto grado y un tercero a la mitad que fue el grupo que recibí cuando llegue.

### **¿Cuál es el grado que más te gusta?**

El primer grado, me gustan los pequeños, los grandes también me gustan por que no hay que llevarlos de la mano y los chiquitos están en su punto para empezarlos a moldear.

### **¿Y en esta escuela cómo ha sido tu estancia?**

Me siento a gusto, desde que yo llegue me han recibido bien, no puedo decir que me han tratado mal al contrario todas las facilidades me las han dado pero de repente siento que la carga de trabajo es más pesada hacia algunos compañeros que a otros pero pues yo estoy en la mejor disposición de hacer lo que se me pide.

### **Tú sabes que la escuela está trabajando en el proyecto de escuelas de calidad. ¿Qué opinas del trabajo que desempeña la escuela?**

Creo que todavía no hay un trabajo por equipo, somos muy individualistas a pesar de que algunos tenemos estudios, se puede decir que somos como nuevas y creo que aun así somos muy tradicionales todavía, en la escuela siento que hace falta más autoridad, no por que mi jefe no sea autoritario sino que a lo mejor no

cumple sus funciones como debe de ser, delega funciones, y no las realiza como deben ser.

**¿Entonces tú crees que no es conveniente que delegue funciones?**

Si, yo creo que sí, nada más que el maestro tiene un lado más humano que como autoridad, él da muchas concesiones, él es muy atento con los maestros, hablando en mi caso particular es muy atento todo lo que pido me lo concede, a lo mejor su lado es mucho más humano que autoritario pero no por que no deba delegar funciones sino por que tiene que sacar más el carácter para empezar a delegar lo que él tiene que hacer.

**¿Crees que sería bueno que aplicara el reglamento tal cual?**

Yo creo que si pero también hay maestros que a lo mejor no se merecen tanto el reglamento tal cual, por que sucede lo mismo que en un salón de clases, en el salón puedo tener 36 alumnos pero a lo mejor con 2 o con 3 puede que yo tenga, no preferencia sino que a lo mejor un día se enferma y bueno pues nada más tráeme tus apuntes al corriente, yo se que tú cumples y cuando sea así no creo que deba ser aplicable a todos, siento que debe haber concesiones por que yo digo que en un trabajo me están dando todo no tengo porque fallar y aun así fallamos, si me dan las oportunidades pues hay que aprovecharlas pero si estoy trabajando con un director que es autoritario e intransigente pues hasta uno lo hace de mala gana si en cambio es un maestro que da chnace de algunas cosas o da un poco de más facilidades uno se siente más comprometido pero no todos lo pensamos así.

**En el proyecto escolar es el tercer año que lo tenemos, es de lectura y aunque es muy criticado el tema fue decisión de todos asumirlo, tú has trabajado tres años en la escuela y has visto el proyecto desde su inicio, ¿consideras que hemos avanzado en lo que hemos realizado en dicho proyecto?**

No en su totalidad por que nada más nos preocupamos por llenar algunos formatos y eso nada más por la evaluación y a veces nos los sacamos de la manga, no son resultados reales, algunas cosas sise han estado haciendo, se usan

los libros de texto y hay compañeros que si usan el portafolios, o sea que los objetivos, no están fuera de la realidad sino que a veces sentimos mucha carga de trabajo, que también la carga de trabajo nos la hacemos nosotros por que si vamos dejando todo al tiempo pues claro que al final de cuentas lo vamos a hacer a la carrera, pero todavía nos falta que no hemos avanzado mucho, que en estos tres años yo siento que en comprensión lectora vayamos al 50%, yo siento que no vamos más arriba por que no nos hemos comprometido de verdad.

### **¿Por qué crees que no nos comprometemos?**

Por que en un momento yo pensé que era por la cabeza por quien estaba a cargo del proyecto, he conocido tres personas diferentes que han estado manejando lo del proyecto, entonces primero nos dicen que un formato y luego nos dicen que se va a hacer de otra forma, y luego que regresemos a la antigua forma, siento que no ha habido continuidad y aparte que lo tomamos por cumplir y al ahí se va, y siento que eran muchos formatos, que ya se cortaron algunos porque antes eran bastantes, para todo había un formato pero creo que no ha habido...o no queremos participar en el proyecto porque si de veras lo quisiéramos ya se habrían visto resultados.

### **¿De manera particular cómo sientes que has desempeñado tú trabajo a partir del proyecto?**

Bueno, en años anteriores medianamente, en su totalidad tampoco, hay momentos en que no recopilé los trabajos del portafolios porque se me hacía demasiado o por ejemplo los formatos que me daban de comprensión lectora, a lo mejor si lo hice pero no con el formato específico pero no significa que no lo haya hecho, si lo hice a lo mejor con un libro que yo tenía y ahí lo empecé a trabajar con mis niños y en este año me toco lo de la organización de las juntas de consejo y pues el cuestionario se supone que lo hicimos con toda la intención de evaluar de verdad cómo se trabaja en las juntas de consejo técnico pero creo que no nos esta dando la respuesta correcta ni nos está diciendo nada de lo que tenemos que hacer, porque ahí nada más me dice que si hay participación, que hay iniciativa pero si lo vemos en las juntas nos la pasamos pachangueando o estamos

bromeando y no tomamos seriedad a lo que debe de ser, entonces siento que a lo mejor en este año el instrumento que nosotros o en este caso mi comisión el instrumento que utilizó no fue el adecuado porque yo podría dar... doy el resultado de las palomitas que los compañeros me van poniendo con base en los indicadores pero no ha habido una mejoría en las juntas de consejo técnico.

**Bueno ¿Y tú que crees que nos hace falta por realizar en el proyecto?**

Trabajar más con la comprensión lectora porque... yo creo que una cosa va relacionada con la otra, si hay comprensión lectora tengo evidencias para guardar en el portafolios y todo lo que tenemos en nuestras actividades que pusimos en nuestro cuadro, pero creo que a lo mejor lo que sería ideal fuera que nos abocáramos solamente...a lo mejor yo conozco compañeros que en su escuela... no se... están tan organizados de tal forma que si se ven los resultados hay un cronograma de cuando va a entregar cada quien, aquí también lo hay...este... allá en cada junta todos están obligados a hacer una propuesta didáctica y aquí casi no hay intercambio de experiencias nada más nos abocamos, yo siento que a lo administrativo que a la verdadera retroalimentación de unos con otros, entonces yo siento que si hubiera más intercambio de experiencias pues nosotros fortalecemos la práctica y ya lo podríamos vincular a lo que fuera la comprensión lectora.

**Tú, de manera muy personal que tan comprometida te has sentido con el proyecto o nada más estas cumpliendo, como dices tú misma, para salir del paso.**

Pues no me lo había preguntado, quizás cuando me piden las cosas trato de entregarlas, pero que sea por reflexión o por convicción propia no lo estoy haciendo, lo estoy haciendo porque me los están pidiendo en la escuela a lo mejor el trabajo en mi salón es diferente, otra cosa vinculada a los formatos que tengo que entregar por ejemplo, con mi grupo creo que si lo he trabajado a lo mejor no en su totalidad, medianamente porque aún me falta, pero pues si siento que he trabajado con algunos de los rasgos que maneja nuestro proyecto escolar pero no en su totalidad, y en cuanto a las entregas no me gusta que estén tras de mi

porque se lo que tengo que hacer aunque a veces no lo hago pero creo que he cumplido medianamente, no en su totalidad y me falta comprometerme más porque a veces nada más lo hago por entregar mis cosas pero no las hago con una reflexión o con el convencimiento de que es para mejorar el aprendizaje de mis alumnos.

### **¿Qué te falta para que te convencieras o te comprometieras más?**

Yo creo que hablando de este año siento que si no tuviéramos tantas comisiones encima mi respuesta hubiera sido otra, porque vuelvo a repetir, no me molesta que me pidan las cosas, yo las entrego, pero eran varias comisiones las que teníamos este año, pero la verdad por hacer una cosa descuidamos la otra y como dice el dicho: el que sirve a dos amos con alguno queda mal, aparte estamos haciendo tarea del diplomado y eso me quita tiempo porque tengo que estar investigando, luego en el mismo salón en los espacios que tengo estoy escribiendo, estoy haciendo la tarea porque a lo mejor no me organizo pero pues también en la casa cumplo como madre de familia y acá estoy en grupo, como que no tengo tiempo suficiente para...siento que si hubiera menos comisiones o se delegara en forma equitativa mis resultados hubieran sido mucho mejores.

### **Tú que sugieres para que el aprendizaje de los niños y las niñas mejorara y con esto obviamente mejorara nuestra respuesta en la evaluación del proyecto.**

Yo creo que en muchos casos nos hablan a nosotros de que tenemos que vincular todo lo que son las materias, vincular los contenidos, a mi la verdad se me hace muy difícil a lo mejor porque no me he puesto a machetearle se me hace muy complicado, una o dos veces lo he intentado y siento que rehago pelotas, en la normal nos enseñaron a globalizar y a hacerlo de forma separada y... pero me es tan difícil vincular las matemáticas por ejemplo con la historia, o las matemáticas con la geografía, tal vez si lo se hacer pero no me he dado la oportunidad de seguirlo practicando, pero yo creo que si vinculamos las materias, ahora en estos tiempos lo fortaleceríamos con el uso de las computadoras que es la necesidad actual yo creo que habría mayor aprendizaje, además que a los niños les gusta

mucho lo visual, a mí se me aburren si me paso todo el día dictando, que nos apoyemos en materiales más visuales, más manipulables para los niños, no se...que no sólo fueran clases adentro del salón que se usara el patio de la escuela el aula de cómputo o los libros de RILEC pero no nada mas decirles:- tómalo, lo lees y mañana me dice de que se trató- o –toma, te lo llevas pero mañana me lo devuelves- y al siguiente día no les preguntas de que hablaba el libro, o sea tratar de vincular las asignaturas utilizando mucho material visual sin tantas letras o con puras palabras claves, yo siento que los niños no sentirían tan serias las clases además yo lo digo por los de sexto, yo tengo 6° y ellos me piden muchas cosas así, más visuales, más prácticas porque ya están cansados, les dices matemáticas y -¡Hay, otra vez..!- porque están acostumbrados a que se les dicta un problema o una operación o 5 operaciones, y es necesario que ellos vean que lo que aprenden aquí lo van a utilizar allá afuera, porque de que me sirve enseñarles cuáles son las conjunciones o que se las aprendan de memoria si no sabe allá afuera para que las van a utilizar, que las utiliza a diario no... pero si no hay una vinculación que le diga al niño que es lo que va a utilizar de verdad allá afuera, por ejemplo en 6° ya preguntan si todo eso lo usarán en la secundaria, ya quieren hacer algo de la secundaria pero si no tienen lo básico, lo anterior no van a poder avanzar a la secundaria, entonces siento que debiera ser más visual apoyándonos en gráficas, en esquemas que de veras utilizáramos material didáctico, yo me acuerdo mucho que en la normal cargaba mis cajas de material y era material colectivo como individual y los niños estaban fascinados, y me pregunto porque llegamos a la escuela después de estar en la normal y llevar tanto material y aquí ya no, yo siento que el ambiente no envuelve, que tampoco no obligan lo hacemos sin querer, pero llega uno con tantas ganas de hacer las cosas, y llega uno aquí y se da cuenta de que las cosas funcionan de diferente manera que a lo mejor hay la costumbre de que las cosas se utilicen de diferente forma entonces uno termina metiéndose al círculo y terminamos siendo tradicionales como siempre.

**Si aquí en la escuela hay material en la dirección y tienen las listas del mismo, está el patio de recreo y pocos lo usan, entonces ¿hará falta planeación o nos faltarán ganas?**

Yo creo que nos faltan ganas, porque a lo mejor es como yo le comentaba al director, yo puedo llenar mi avance programático de mil actividades para decirle a usted que esto lo estoy haciendo pero en la realidad no lo hago, faltan ganas porque llenar un cuaderno lo podemos hacer o llenar un cuadro pero realmente que lo estemos haciendo... faltan ganas de veras de cambiar, yo decía que este año iba a trabajar de manera diferente y veme ahora terminé como el año pasado y mas aparte porque me comió el tiempo y ahora en que mes estamos. Ahora me tengo que apurar para prepararlos para su examen de ingreso a la secundaria.

**¿Para ti qué es la calidad educativa?**

La calidad educativa ...yo siento que son... bueno que es que los resultados que tengamos con nuestros alumnos en cuanto a aprendizaje sean los elementales y necesarios para que ellos enfrenten la vida allá afuera, en la medida de que nosotros estemos bien preparados de que nos actualicemos constantemente... podrán ser pretextos el que no tengo tiempo, hay cursos hasta de una semana, hay cursos intensivos pero creo que la actualización si la podemos tener, y creo que la calidad educativa pues eso que los resultados del aprendizaje de los niños se vea reflejado afuera, apoyado en material en preparación de nosotros como maestros, que nos actualicemos permanentemente, una vez al año o cada dos pero que busquemos los espacios, que si los hay, están los centros de maestros que siempre están ocupados o decimos que hay cursos caros siendo que los hay gratuitos y están bastante buenos.

**¿Tú crees que nuestra escuela esta cerca o lejos de tener calidad educativa?**

Yo creo que está lejos, porque no hay actualización, porque tengo aquí compañeros que siguen son la misma mentalidad de cuando iniciaron, estoy hablando de maestros de 20 años de servicio, entonces siento que no han buscado las formas de tratar de cambiar o de acercarse a los centros de maestros

que repito...o a cualquier centro de actualización, nos dan miedo las computadoras que es una herramienta que ahorita están utilizando los niños hasta para las tareas que nos entregan nos dan miedo y creo que no hay actualización por parte de nosotros y seguimos en el mismo círculo sin cambios.

**¿De manera personal el proyecto escolar ha influido en ti, en tu forma de trabajo?**

Ha influido en mí cuando ha habido un intercambio de experiencias, porque eso si anoto, lo que se trabajó con Cristy y Graciela o cuando trabajaron otros compañeros con algún intercambio yo todo lo anoté, siento que es lo más provechoso a que me digan que tienes que llevar este cuadro porque me lo están pidiendo, entonces siento que eso es lo importante el intercambio, si entre todos nos retroalimentaran nuestras clases serían más provechosas a lo mejor no sean para descubrir el hilo negro.

**¿Para ti el intercambio de experiencias sería básico?**

Si, que las juntas de consejo técnico sean eso porque a veces cuando se pone a hablar el director nadie le hace caso porque se habla mucho y no se hace nada, en cambio si nos tuvieran ocupados, por ejemplo en una clase de matemáticas estaríamos atentos, quisiéramos o no si fuera algo novedoso lo íbamos a anotar y te apuesto que si no los 19 compañeros 3 o 4 si lo implementarían en su grupo.

**¿Cómo evaluarías, de manera global, lo que la escuela realiza en el proyecto, y algo muy importante: el trabajo del director?**

Creo que hace falta más unión entre los compañeros, más trabajo en equipo que de verdad hubiera vinculación entre los grados, que nos juntáramos para buscar estrategias para trabajar con los alumnos, no tratar de trabajar encerrados en el salón porque no me lleva a nada bueno, estoy con mis alumnos y no me importa el mundo exterior o si importa yo siento que hace falta mucho compañerismo para hacer trabajo en equipo, aquí hay muchos subgrupos que actuamos en beneficio o en contra y no hay una retroalimentación ni un intercambio, solo nos reunimos para convivir e igual cada uno en su grupito y no se da que: -tengo este libro, te lo presto para que lo revises- o este material, hace falta unión para el trabajo con

los niños, pero si no queremos no ceder espacios pues no podemos hablar de un trabajo en la escuela y en cuanto al trabajo del director le hace falta más don de mando porque no tiene el carácter o a lo mejor si lo tuvo pero ya se le terminó, creo que le falta más carácter, yo puedo hablar de él en forma particular, conmigo es muy lindo a mi me dice que si a casi todo o me dice porque no pero creo que él es más humano que autoridad yo siento que debe ser más estricto y claro... ser flexible cuando se requiera, pero creo que ha sido un maestro que por el tiempo que ya lleva trabajando a lo mejor ya se acostumbró a un sistema o a una forma de ser pero que no se debe de dejar porque está entrando gente distinta con ideas diferentes que a lo mejor le están exigiendo lo que él no puede dar, pero no porque no pueda sino porque él no quiere sacar el carácter, siento que le hace falta autoridad.

### **Tú me estas hablando del maestro que da o no permisos...**

No también el del trabajo, porque en las juntas de consejo técnico también lo vemos, a lo mejor el está sentado escribiendo o está tomando nota pero como que ahí se quedó, las visitas al aula ya no las hizo, a mi él no me ha ido a observar mejor me mandó al supervisor, el profesor Benjamín si fue pero el maestro Ricardo no fue. Ha dejado de lado como lo importante, hay escuelas en donde los directores andan por los pasillos viendo que hacen las maestras y que necesitan o con los trabajadores o sea que si le hace falta autoridad.

### **El maestro lleva ya casi 50 años de servicio, ¿crees que influya la cantidad de años para que trabajemos con ganas?**

Yo creo que sí. Aquí hay una compañera que yo la he visto mucho, yo la conocía de otra forma y cuando llegue aquí a la escuela me di cuenta de que todo lo que me había dicho no era cierto porque ella decía adorar a los niños chiquitos, que llevaba tantos años de servicio... y cuando yo la vi dando clases me di cuenta de que está harta, está fastidiada ¿y que trae con eso? Que les grita a los niños, los maltrata, les rompe las hojas del cuaderno si no le gusta, todo lo que me dijo anteriormente no es cierto, y está cansada, entonces si a alguien le pesan los años de servicio, no a todos pero a la mayoría si, o lo vemos como un trabajo en

donde me pagan entonces yo nada mas vengo y no cumplo, además me van a pagar. Si me sorprendí de esta persona porque no la había visto dar clases y la conocí realmente, ya se le acabaron las ganas, solo llega y –saquen su libro y contesten- yo creo que cuando llegas a esto es mejor pedir tu cambio de actividad o me voy a la oficina, pero ya no estar con ellos porque si no los voy a traumar.

**Dime tres cosas que degustaría siguieran igual en la escuela y tres que cambiarías.**

El mantenimiento de la escuela, que hubiera limpieza, ahora si se ve el cambio con Mónica que es muy trabajadora. Dos, que hubiera una sala de maestros, cuando trabajaba con las monjas me gustaba eso, teníamos horarios para revisión y tenías que estar leyendo algo, revisarlo y luego compartirlo con los compañeros. Tres el mantenimiento general de la escuela porque está muy descuidada, en cuanto a pintura, hay ratas las condiciones de la escuela no la hacen ver bonita como tendría que ser, cuando yo llegue a esta escuela en la tarde pensé: ¿dónde vine a dar! Porque la vi desde el zaguán y no me gustó y sigue sin gustarme la forma de la escuela. En la normal nos hablaron de los espacios: que no debía haber muchas escaleras y si rampas para niños que no podían subir.

Dentro de lo que no me gusta está la relación entre los compañeros porque nos atacamos unos a otros. Lo que si me gustaría que cambiaran, no puedo hablar mucho porque convivo con una sola persona se puede decir, pero es porque tenemos intereses comunes, estudiamos juntas y compartimos el mismo grado, siento que este año que trabajé con ella mi trabajo fue mucho mejor, como ella y yo nos conocimos, venimos de la misma escuela, no quiere decir que me encierre a cuatro paredes y que nada mas con las que acaban de salir, no pero hay mas puntos en común, nos prestamos materiales, si hubiera mas comunicación entre los compañeros sería mucho mejor nuestro desempeño.

**O sea que un problema de la escuela parte de la comprensión lectora sería la comunicación.**

Hay falta de comunicación porque a veces damos por hecho muchas cosas que no son ciertas porque nos traemos chismes de todos lados y creo que la función que

debemos hacer no la realizamos porque estamos al pendiente de lo que están haciendo otros, entonces si creo que falta mucha comunicación, trabajar más lo humano de nosotros porque te apuesto que hasta el más enojón tiene su lado bueno, entonces eso es lo que no me gusta, por el momento yo no pienso cambiarme estoy a gusto aquí y he tratado de llevar esto pero no significa que me guste, porque además yo soy de las personas que si algo no me gusta yo se los digo y a veces eso me ha traído problemas pero no me gusta que hablen por hablar, que hablen sin fundamento porque eso es grave, entonces creo que hace falta trabajar el lado humano de todos nosotros, aquí hay personas muy retraídas y no se juntan con los demás como si tuviéramos roña o nos ven mal y no me gusta, siento que el ambiente aquí esta muy desunido y por eso hay problemas.

**¿Considera que en la escuela hay un líder que pudiera promover un cambio?**

Desde que yo llegue y me hablaron de que había aquí una persona...si yo digo que si hay un líder que a lo mejor ahora cambio el carácter, lo cambió totalmente, porque cuando yo recién entre recuerdo que era una persona muy dura, yo así la sentía porque no me di la oportunidad de tratarla y ahora con el paso del tiempo ha sacado lo mas humano pero yo digo que sigue siendo líder, tan solo en las juntas de consejo técnico ella decide, ella nos lo pide y no decimos que no porque sabemos que hay don de mando y aunque diga que no le hacemos caso eso es mentira, que uno que otro se sale del guacal como en todas las escuelas, pero siento que si hay un líder todavía.

**Y tú que le sugerirías para que aprovechando ese liderazgo hiciera en esta escuela.**

Yo creo que lo mismo, si en las juntas de consejo técnico tengo que tomar media hora o tomar un caso, por ejemplo el último curso que nos dieron de comprensión lectora o a lo mejor sería un taller de valores para trabajar más lo humano de todos nosotros, a veces tenemos cosas tan guardadas y las reflejamos también con los niños entonces lo que yo le aconsejaría sería un trabajo más humano con los valores, con el respeto hacia nosotros mismos primero y después hacia los

demás que de una u otra forma tratara de juntarnos, que tampoco se trata de hacer cosas increíbles, no, pero creo que si se puede, estamos más preocupados por lo administrativo que también exigen mucho pero creo que los que estamos aquí somos nosotros y a lo mejor no esta una jefa se sector viniendo a ver nuestro trabajo o no le esta dando importancia que yo entregue bien mi expediente de mi plantilla, a ella no le importa es solo un requisito y se entrega pero realmente aquí que pasa con nosotros, en este último año me han decepcionado muchas cosas, ya toman a mal cualquier cosa , toman a mal el hecho de que el director se fije en ti para que hagas cualquier cosa, entonces no estamos bien, es como si estuvieran los cuervos desde arriba viendo que hacemos los demás entonces yo he sentido que por eso se fueron muchos maestros de esta escuela, entonces hay que trabajar más con nosotros, también hay que cumplir con lo otro porque se tiene que hacer y ni modo hay que entregar pero hay que dar mas peso a nuestra labor dentro de la escuela y que finalmente, ustedes los saben, cuantos compañeros hay de muchos años, por ejemplo Pily no es la misma que hace 20 años cuando llegó y la escuela también ha cambiado. Entonces creo que esa es la causa de que muchos se fueran el año pasado, yo siento que por eso por que no hay unión entre todos nosotros, no hay un trabajo de equipo que eso es lo que me gustaría.

## **ENTREVISTA "B"**

**¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el servicio y plátcanos de tu experiencia académica?**

Bueno, llevo en el servicio 29 años, aquí hemos ido de menos a más, estos últimos años han sido muy gratificantes, reconfortantes por que he visto grandes avances en mis alumnos y eso me reconforta mucho y me exige demasiado, me exige todavía más para dar a ellos. Soy maestra normalista.

**¿Qué grados has tenido y cuáles te gustan más, y también plátcanos un poco de tu experiencia en esta escuela en particular?**

Bueno, he atendido en esta escuela segundo, tercero y cuarto son los únicos grados en un poco mas de 10 años de estancia en este plantel, en cuanto a la experiencia aquí en esta escuela me he dado varios tropezones, siento que me he dado a conocer por ser una maestra exigente siempre me ha gustado tener excelentes alumnos, me esmero mucho, trato de hacer que ellos sean unas personas responsables para que de ahí parta todo, no? Teniendo responsabilidad es como el niño llega a adquirir un buen trabajo y hábitos.

**Sabes que nuestra escuela esta participando en proyecto escolar, ¿Qué posibilidades y limitaciones consideras que tenemos para llevar a cabo este proyecto?**

Posibilidades muchas, todo depende del interés y el entusiasmo que uno tenga en llevar a cabo este proyecto por que se pueden hacer muchas cosas y pues ... que mas me preguntaste ... limitaciones no considero que haya limitaciones a lo mejor de algún material o de algún tiempo pero no considero tener limitaciones para llevar a cabo un proyecto.

**¿La escuela tiene limitaciones?**

No, no creo porque todo parte de la capacidad de cada quien, del entusiasmo que tenga cada quien en su trabajo porque puede haber escuelas que no tengan material e igual pueden sacar adelante un proyecto.

**¿Tú consideras que en la escuela el personal que tenemos aquí es entusiasta ante el proyecto o nos haría falta algo en cuanto a los recursos humanos?**

En esta escuela la calidad humana ha bajado un poco nos hemos enfrentado a algunos conflictos y han sido un tropiezo, a mi me ha desilusionado un poco que ya no hay unión en los compañeros no hay una responsabilidad, pero bueno me desilusiona pero no me impide trabajar, yo me concreto al trabajo en mi grupo a tratar de desempeñar mis trabajos, mi responsabilidad como maestra de grupo en cualquier proyecto, a eso me dedico, pero sí tiene algo que ver que no haya unión porque entonces el proyecto no se lleva en su totalidad si no lo puedes llevar nada más en tu grupo pero en general con las otras actividades de la escuelas no se pueden llevar.

**¿Qué crees que nos haga falta para que esta baja de calidad humana se fortalezca?**

Pues desarrollar y tener mas... demostrar nuestros valores y llevarlos más a la práctica porque realmente se han perdido mucho los valores como compañeros, tratamos de inculcarles a los niños el respeto, la responsabilidad y muchos otros valores que nosotros luego no los llevamos a la práctica nos gana el egoísmo a veces y pues por eso se quedan truncadas muchas actividades.

**¿Cuáles actividades quedaron truncadas y que debieron ser más fortalecidas?**

A nivel escuela yo creo que con el trabajo de los padres se pudieron hacer muchas más cosas yo realmente trabajé valores con los padres, estoy a cargo de un proyecto en el turno vespertino "Contra la violencia eduquemos para la paz" he realizado algunas actividades con los padres de aquí, de esta escuela y me han dado buenos resultados y los padres han sido unos grandes aliados para mi porque me han ayudado a fortalecer algunas actividades del proyecto en mi grupo pero a nivel escuela si los compañeros pusieran en práctica esos valores pues igual lo pudieran hacer con los padres de familia para que esto tuviera éxito.

**Ya mencionaste a los padres de familia, y vemos que el proyecto tiene tres ámbitos: el aula, la escuela y la comunidad, ¿En qué ámbito crees que estamos más fuertes o que nos hace falta para mejorar en los tres?**

En el ámbito de la comunidad ya lo dije anteriormente, teniendo más relación con los padres y sobre todo demostrándoles nuestro interés en el trabajo y con los niños. En el ámbito del aula y la enseñanza pues dedicándonos más a lo que tenemos cada uno como responsabilidad, al trabajo con los niños y teniendo más interés en los problemas de ellos y en el ámbito de la escuela, primero tener una integración como compañeros porque de ahí va a partir todo el trabajo, si estamos integrados y llevamos las actividades que están marcadas en el proyecto creo que podemos tener éxito.

**¿Cómo evaluarías tu participación personal en el proyecto y cómo evaluarías el desarrollo del proyecto a nivel escuela?**

Primero a nivel grupo considero que mi grupo ha avanzado en un 75% u 80% porque los veo más interesados en la lectura, en la reproducción de textos, en manifestar sus emociones y sus sentimientos y eso es gratificante porque se ve que hay trabajo con ellos. A nivel escuela, falta muchísimo trabajo considero que hemos avanzado un 55% porque creo que todavía hay compañeros que no demuestran una responsabilidad en cuanto al proyecto me doy cuenta porque al platicar con niños de otros grupos que han sido mis alumnos pues veo que el niño no tiene responsabilidad no sabe lo que es una continuidad de un trabajo, no demuestra valores y todo eso, pues se ha trabajado en el proyecto y es una lástima ver que no estamos trabajando en equipo.

**¿Cómo evaluarías la acción del director para conducir la escuela y el proyecto?**

El punto clave, el director que es el eje de este centro no demuestra el interés, por lo tanto los compañeros no lo toman con la debida seriedad, hemos tenido que hacer uso de compañeros que no deben tener esa responsabilidad como él al 100% y pues yo considero que gracias a ti yo he podido tener una responsabilidad algo más seria en mi grupo y he aprendido mucho de ti, y no se, me haces sentir

más responsable con mi grupo estar más al tanto pero el director no demuestra su responsabilidad, no demuestra sus conocimientos o a lo mejor no los tiene o no tiene interés y esto hace que el barco se tambalee como él lo dice siempre – estamos en un barco y tenemos que navegar todos al mismo tiempo y para el mismo lado- pero él no demuestra ningún interés en el trabajo de la escuela, sus motivos tendrá, a lo mejor ya por su edad o porque ya se quisiera ir de la escuela, a lo mejor siempre ha sido así pero pues ya nos haría falta un cambio, que tú te quedaras como directora.

**Ahora que hablas de cambios me parece interesante,¿Qué cambios harías tú a la escuela para que mejorara, si tu fueras la directora que harías?**

Si yo fuera la directora trabajaría con los compañeros los valores porque se han perdido mucho, cuando uno tiene esos valores humanos a flor de piel como que transmites un cúmulo de emociones a todas las personas que te rodean y creo que podríamos realizar cualquier trabajo juntos si hay unión en el equipo, si hay unión se pueden hacer muchas cosas, yo te puedo platicar, a lo mejor no sería propio, en el turno vespertino hay mucha unión y trabajamos muy acorde todos, es totalmente distinto a este equipo de trabajo, me daría mucho gusto si eso fuera aquí porque en un tiempo trabajé muy a gusto en esta escuela pero ahora como que ya nada más me meto en mi grupo y ahí yo hago lo que quiero y trabajo o no trabajo lo de afuera ya no me interesa tanto, nada más cumplir con mi grupo y con mis niños porque se han perdido muchos valores dentro de los compañeros que ya no demuestran ningún interés en las actividades entonces yo me dedico nada más a lo mío.

**En las escuelas hay cosas negativas como las que ya has mencionado pero también positivas cuáles consideras que aquí tendríamos?**

Positivas, que organizan bien el trabajo, considero que está bien organizado porque tu lo llevas, tu lo organizas muy bien. Los compañeros de la dirección tratan de cumplir en lo más posible su trabajo y no quedarse atrás en cuanto a lo que se solicita en la supervisión pero aquí hay un punto clave que es el director,

aunque se organice muy bien el trabajo si él no sabe, como decirte...si él no sabe ordenar un trabajo o la forma en que se organiza o distribuye el trabajo no se puede hacer nada, los compañeros lo toman como viene, como él lo da a entender y muchas veces no se entiende lo que él quiere, entonces si considero que falta otro tipo de guía en la escuela para que esto funcione.

**Entonces para ti el punto clave es la dirección de la escuela, que le falta un poco al maestro. hora yo te pregunto: ¿Cómo consideras que ha sido tu participación y tu aportación hacia el proyecto escolar?**

Considero que ha sido buena, he tratado de llevar a cabo las actividades planeadas del proyecto, las desarrollé creo que en un 80% porque pude haber hecho más cosas pero muchas veces nos gana el tiempo, he tratado de hacer las cosas con entusiasmo y tratado retransmitírselo a los niños, yo lo veo cuando les digo que vamos a redactar o vamos a crear o a leer, les entusiasma muchísimo y creo que si los niños ya tienen bien claro lo que es el interés por leer, por redactar, por superarse, por llevarse bien entre ellos, pues me ha gustado como llevé este año el proyecto y parece que me voy con el grupo a quinto y voy a tratar de hacer más cosas porque yo veo que les ha servido a los niños todas las actividades, les han gustado.

**Algo que quisieras agregar, algún comentario hacia el proyecto o a la escuela en general.**

Bueno, pues me gustaría continuar con el proyecto a lo mejor me gustaría que implementaran otras actividades que pudieran fortalecer más las relaciones con los compañeros, las relaciones humanas ya no tanto encaminadas hacia los niños sino también al personal, actividades que pudieran fortalecer los valores entre nosotros y también con los padres de familia porque ahí también podemos lograr muchas cosas y pues que mas te puedo decir? Que ojalá que el nivel de compañerismo para el siguiente año sea mejor porque no creo cambiarme de escuela. A pesar de todo me gusta el ambiente, me gusta la escuela y me gustan los niños...estoy a gusto a pesar de las malas relaciones entre nosotros, tal vez con algunos compañeros sean buenas, pero tenemos que aprender a vivir y tal

vez podamos corregir algo para el siguiente año porque yo estoy en la mejor disposición.

## **ENTREVISTA "C" CUESTIONARIO**

### **¿Cuál es tu formación y experiencia laboral?**

Cuento con la normal básica y tengo 20 años de servicio

### **¿Cómo ha sido tu estancia en esta escuela?**

Creo que ha sido productiva porque he adquirido experiencia, el aprendizaje ha sido vasto, también creo que el trabajo que he ofertado ha sido en términos generales buenos, no sin mencionar que ha habido experiencias desagradables, pero que esto ha hecho que la calidad del trabajo vaya en aumento.

### **¿Qué grados prefieres y por qué?**

Sexto y primero. Sexto: me identifico con los alumnos, conozco sus intereses, sus gustos, en fin lo que les agrada. Además constantemente es un reto ya que los libros de texto me invitan a actualizarme, me invitan a investigar y estar al día en metodología y estrategias, así lo exige el grado.

Con respecto a primer año quise experimentar, ya que los primeros 6 años de mi carrera tuve ese grado pero me encuentro con que ahora es un poco más complicado, los niños son más despiertos, hábiles, activos esto dio inicio a un reto de conocer a fondo la metodología para mantener interesados a los alumnos y aunque tuve errores considero que tuve éxito.

### **¿Qué avances y limitaciones consideras que tiene la escuela en el proyecto escolar?**

Existe una mejor organización, existen cronogramas de actividades, mejoras materiales, acervo cultural, acervo tecnológico.

Las limitaciones que existen somos nosotros mismos, los docentes, ya que todavía nos cuesta mucho trabajo entender que nuestro trabajo no solo es dentro del aula, sino que debe salir, desbordarse hasta la comunidad, su influencia ha quedado dentro del plantel. Debemos elaborar estrategias para que la comunidad se vea beneficiada con las actividades que la escuela realiza, debe haber una mayor vinculación con la comunidad, además no solo beneficiada sino también participativa con la escuela.

### **¿Cómo evaluarías nuestro desempeño en el proyecto escolar?**

Considerando que si fuera numeral la calificación sería 8 y enumero aspectos a reforzar:

- Participación mayor de profesores en la elaboración y evaluación del proyecto
- Compromiso
- Actualización
- Uso de material adquirido

### **¿Cómo evaluarías el desempeño del director?**

Muy suave, creo que debería, sin rayar en la exageración, ser más normativo.

### **¿Cómo ha influido en tu trabajo personal el proyecto escolar?**

- He tomado la responsabilidad de actualizarme
- Considero que participo más y con mayor calidad en las reuniones de Consejo Técnico
- Tengo una visión más amplia de lo que como maestro tengo que hacer o debo hacer
- Mi trabajo es de mayor calidad aunque definitivamente no descarto errores ni medidas de pata tremendas
- Asisto a cursos, leo más sobre lo que me interesa del trabajo

### **¿Qué es para ti la calidad educativa?**

Es utilizar la metodología, estrategias, técnicas y procesos adecuados para que el alumno haga suyos los conocimientos que sean utilizables y no solo teóricos sin práctica alguna.

Que el alumno este excelentemente preparado para resolver problemas en la vida diaria.

### **¿Qué nos falta como escuela para lograr la calidad educativa?**

Solo una cosa: compromiso real, que trae como consecuencia una responsabilidad en la que esta incluida la actualización pero habemos muchos maestros que a pesar de tender las herramientas para hacer mejor el trabajo caemos en la costumbre dando infinidad de pretextos que según nosotros impiden el buen

desempeño de nuestra labor. Ejemplo: instalaciones, sueldo, relaciones humanas, exigencia administrativa, etc.

**Explica lo que te gusta de la escuela.**

Todo, solo es cuestión de optimizar lo que tenemos u organizar un poco más todo.

**Explica los cambios que harías en la escuela.**

He observado al personal docente y creo que es excelente, solo falta el compromiso real. Con esto quiero decir que no cambiaría nada. Solo tal vez el proceder del director en cuestiones de exigencia.